Федеральное государственное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

Санкт-Петербургский государственный университет

Институт «Высшая школа менеджмента»

Исследовательская работа

**Маркетинговые факторы конкурентоспособности фирмы в условиях кризиса (на примере российских компаний во время пандемии COVID-19)**

Выполнила

студентка 4-го курса бакалаврской программы,

группа № 3, Маркетинг

**Магомедова Аида Маратовна**

Научный руководитель:

к.э.н., доцент, заведующая кафедрой маркетинга

Директор Центра стратегического маркетинга и

инноваций Высшая школа менеджмента

Санкт-Петербургский государственный

университет

**Смирнова Мария Михайловна**

Санкт-Петербург

2023

Заявление о самостоятельном выполнении выпускной квалификационной работы

Я, Магомедова Аида Маратовна, студентка 4 курса Высшей школы менеджмента СПбГУ (направление «Менеджмент», группа № 3), подтверждаю, что в моей выпускной квалификационной работе «Маркетинговые факторы конкурентоспособности фирмы в условиях кризиса (на примере российских компаний во время пандемии COVID-19)», представленной для публичной защиты в июне 2023 года, не содержится элементов плагиата.

Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищенных ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Я ознакомлена с действующим в Институте «Высшая школа менеджмента» СПбГУ регламентом учебного процесса, согласно которому обнаружение плагиата (прямых заимствований из других источников без соответствующих ссылок) является основанием для выставления за выпускную квалификационную работу оценки «неудовлетворительно».

Магомедова Аида Маратовна (30.05.2023)

Оглавление

[Заявление о самостоятельном выполнении выпускной квалификационной работы 2](#_Toc136294865)

[Введение 5](#_Toc136294866)

[Глава 1. Факторы конкурентоспособности в период кризиса: основные направления исследований 8](#_Toc136294867)

[1.1 Определение особенностей работы в условиях кризиса 8](#_Toc136294868)

[1.2 Обзор исследований факторов конкурентоспособности в условиях кризиса 10](#_Toc136294869)

[1.2.1 Подход к анализу литературы 10](#_Toc136294870)

[1.2.2 Результаты анализа литературы 16](#_Toc136294871)

[1.3 Результаты качественного контент-анализа интервью с компаниями 19](#_Toc136294872)

[Выводы 22](#_Toc136294873)

[Глава 2. Маркетинговые факторы и последствия адаптации бизнес-модели в условиях кризиса 25](#_Toc136294874)

[2.1 Маркетинговая адаптация бизнес-модели 25](#_Toc136294875)

[2.2 Маркетинговые факторы адаптации бизнес-модели 26](#_Toc136294876)

[2.3 Концептуальная модель и гипотезы исследования 31](#_Toc136294877)

[Выводы 32](#_Toc136294878)

[Глава 3. Эмпирическое исследование маркетинговых факторов и последствий адаптации бизнес-модели российских компаний в условиях кризиса 33](#_Toc136294879)

[3.1 Методология исследования 33](#_Toc136294880)

[3.1.1 Методы сбора данных 33](#_Toc136294881)

[3.1.2 Описание выборки 33](#_Toc136294882)

[3.1.3 Методы анализа данных 35](#_Toc136294883)

[3.2 Результаты исследования 38](#_Toc136294884)

[3.3 Теоретический вклад 47](#_Toc136294885)

[3.4 Практический вклад 49](#_Toc136294886)

[Выводы 51](#_Toc136294887)

[Заключение 53](#_Toc136294888)

[Список использованной литературы 57](#_Toc136294889)

[Приложения 65](#_Toc136294890)

[Приложение 1 65](#_Toc136294891)

[Обзор литературы: общие данные о статьях (1/3) 65](#_Toc136294892)

[Обзор литературы: выводы из исследований (2/3) 67](#_Toc136294893)

[Обзор литературы: параметры исследований (3/3) 73](#_Toc136294894)

[Приложение 2 78](#_Toc136294895)

[Качественный контент-анализ: данные (1/2) 78](#_Toc136294896)

[Качественный контент-анализ: данные (2/2) 80](#_Toc136294897)

[Приложение 3 83](#_Toc136294898)

[Качественный контент-анализ: стратегическое поведение компаний (1/2) 83](#_Toc136294899)

[Качественный контент-анализ: стратегическое поведение компаний (2/2) 84](#_Toc136294900)

[Приложение 4 86](#_Toc136294901)

[Проверка предпосылок моделей 86](#_Toc136294902)

Введение

Мир постоянно меняется, в том числе и бизнес среда. Непредвиденные кризисы, резкие изменения условий работы подвергают компании риску не пережить турбулентное состояние внешней среде. По всему миру с разной периодичностью происходят экономические кризисы и природные катастрофы (кризис вызванный COVID-19 (2020 г.), российский кризис из-за ведения дополнительных санкций (2022 г.), землетрясение в Турции (2023 г.) и прочие), которые также будут происходит и в будущем. Сохранение конкурентоспособности в условиях кризиса – крайне актуальный вопрос для бизнеса на сегодняшний день. За последние несколько лет бизнес столкнулся с новыми сложностями, с которыми он не сталкивался ранее. Компаниям необходимо понимать, какими способами можно выжить в кризис. В настоящий момент актуальным вопросом является то, как можно обеспечить компаниям стабильность, за счет каких факторов возможно повысить конкурентоспособность в период кризиса.

В данной выпускной квалификационной работе проведено исследование влияния факторов конкурентоспособности в кризис на деятельность компаний. Работа полезна для бизнеса, так как позволяет понять, какие маркетинговые факторы наиболее эффективны, и что следует предпринять, чтобы сделать позицию компании стабильнее во времена турбулентности.

Конкурентоспособность – это способность предприятия предоставлять клиентам более высокую ценность, чем конкуренты, благодаря чему оставаться значительным игроком на рынке[[1]](#footnote-1). Компаниям необходимо понимать влияние факторов конкурентоспособности, чтобы принимать стратегические решения и вести компанию к росту и процветанию, а также контролировать риски и эффективно справляться с влиянием кризиса на деятельность компании.

Существует много академических работ на тему кризисов и то, как с ними справляется бизнес, что подтверждает актуальность и важность этого направления исследования. Однако в этих статьях сделан акцент в общем на стратегию, без специализации на маркетинговых факторах. Также в них обговариваются ключи к выживаю в кризис, а не общее влияние различных факторов на конкурентоспособность. Полезность маркетинговых факторов для компании четко неопределенна в проведенных ранее исследованиях, а также не рассмотрено влияние ресурсов и компетенций, которые обеспечивают успешность осуществления стратегий (большинство исследований имеют узкую тему исследования конкретного кризиса и страны без концентрации на маркетинговых факторах конкурентоспособности).

Компании реагируют на кризис не единообразно и выбирают разные стратегии [Fabian Eggers, 2020]: фокусируются на сокращении расходов (сокращение штата сотрудников/ переход на аутсорсинг, оптимизируют производство); рассматривают кризис как возможность (разрабатывают альтернативные маркетинговые стратегии, инновационные тактики и новые концепции, чтобы выжить или меняют направления деятельности и стратегические акценты, а также участвуют в новых видах бизнеса); создают альянсы, привлекают помощь партнеров и создают совместные предприятия. Сохранить конкурентоспособность можно за счет адаптации бизнес-модели – процесса, в ходе которого руководство активно приводит бизнес-модель фирмы в соответствие с изменяющейся средой [Saebi et al., 2017]. В работе рассмотрена маркетинговая сторона адаптации бизнес-модели и ее влияние на конкурентоспособность фирмы, а также внутриорганизационные характеристики, которые способствуют успешному проведению адаптации бизнес-модели.

Исследовательская работа на тему «Маркетинговые факторы конкурентоспособности фирмы в условиях кризиса (на примере российских компаний во время пандемии COVID-19)» является хорошим дополнением к уже существующим исследованиям и поможет ответить на вопросы: какое стратегическое поведение в кризис, связанное с маркетингом, помогает компаниям сохранить конкурентоспособность в период кризиса; какие маркетинговые внутриорганизационные характеристики необходимо развивать для обеспечения маркетинговой адаптации бизнес-модели; влияет ли адаптация бизнес-модели в маркетинге на конкурентоспособность, посредством улучшения результатов деятельности компании по сравнению с конкурентами.

Определение влияния маркетинговых факторов конкурентоспособности в период кризиса особенно актуально исследовать на рынке России, где компании систематически сталкиваются в течении последних 4 лет с достаточно масштабными кризисами, которые требуют новые подходы к решению возникающих проблем и задач.

Целью работы является выявление и определение маркетинговых факторов, их влияние на адаптацию бизнес-модели и конкурентоспособность компании в период кризиса.

Задачами являются:

1. Выявление характеристик кризисной среды и особенностей работы компаний в условиях кризиса;
2. Систематизация исследований факторов конкурентоспособности компаний в условиях кризиса на основании результатов предыдущих академических исследований;
3. Разработка концептуальной модели и гипотез о влиянии маркетинговых факторов на конкурентоспособность компаний в условиях кризиса на основании существующих академических исследований и интервью с представителями бизнеса;
4. Тестирование гипотез о влиянии маркетинговых факторов на конкурентоспособность фирм в условиях кризиса на основании опроса российских компаний в период пандемии COVID-19;
5. Разработка рекомендаций по поддержанию конкурентоспособности в условиях кризиса для российских компаний.

Формат работы – исследовательская работа.

Объектом исследования выступают российские компании.

Предметом исследования – маркетинговые факторы конкурентоспособности российских компаний в условиях кризиса.

Чтобы найти решение этой управленческой проблемы были изучены, собраны и систематизированы уже имеющиеся вторичные данные, включающие в себя академические статьи и публикации новостных и профессиональных изданий, о факторах конкурентоспособности, разработана концептуальная модель и гипотезы, протестированы гипотезы и, основываясь на результатах, даны рекомендации для компаний.

В работе использованы такие методы, в том числе методы получения информации, как анализ литературы для выявления факторов конкурентоспособности и особенностей функционирования компании в условиях кризиса (изучение, сбор, систематизация); анализ имеющихся интервью с представителями компаний (качественный контент-анализ); использование онлайн-опроса 218 российских компаний, проведенного в 2022 году, для тестирования гипотез влияния факторов (статический анализ).

Источники первичной информации выступают опрос и интервью с представителями компаний, а вторичной информации – академические статьи и другие научные публикации в базах данных Emerald, Elsevier, Springer, ResearchGate; новостные статьи с экспертными мнениями представителей российского бизнеса о подходах и практиках работы в условиях кризиса (РБК, Эксперт, Forbes), отчеты и исследования компаний о результатах деятельности (СПАРК).

Глава 1. Факторы конкурентоспособности в период кризиса: основные направления исследований

1.1 Определение особенностей работы в условиях кризиса

Существует большое количество определений кризиса. Далее представлены пять определений для сопоставления друг с другом с целью определения общих характеристик, чтобы найти наиболее точное определение:

* Кризис можно определить как период неожиданных и неблагоприятных изменений внешней среды, которые создают интенсивные трудности, возникающие проблемы или новые угрозы для организаций [Vaaler and McNamara 2004].
* Кризисы рассматриваются как необычные события, которые угрожают основным структурам, вносят высокую неопределенность и накладывают временные ограничения на принятие решений [Giannacourou et al. 2015].
* Кризисы оказывают сильное влияние на жизнеспособность организации и подразумевают необходимость быстрого принятия решений в условиях меняющегося конкурентного ландшафта [Kunc and Bhandari 2011; Pearson and Clair 1998].
* Кризис олицетворяет собой непредсказуемое событие, которое несет разрушительные последствия для организаций [Bundy et al., 2017], подвергая серьезному испытанию их деятельность, а также ожидания заинтересованных сторон [Coombs and Holladay, 2010].
* Кризис принято обозначать как особое обстоятельство, при котором "нормальный порядок в системе дестабилизируется, что создает значительную неопределенность и требует быстрого вмешательства" [Falkheimer and Heide, 2010, p. 514].

Для упрощения сопоставления определений ниже приведена таблица 1 с компонентами определений (характеристики кризиса, влияние на деятельность организаций, требуемая реакция бизнеса).

1. Разбор пяти определений кризиса

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Автор** | **Характеристики кризиса** | **Влияние на деятельность организаций** | **Требуемая реакция организаций** |
| [Vaaler and McNamara 2004] | «период неожиданных и неблагоприятных изменений внешней среды» | «интенсивные трудности, возникающие проблемы или новые угрозы для организаций» | - |
| [Giannacourou et al. 2015] | «необычные события» | «угрожают основным структурам» | «накладывают временные ограничения на принятие решений» |
| [Kunc and Bhandari 2011; Pearson and Clair 1998] | «условиях меняющегося конкурентного ландшафта» | «влияние на жизнеспособность организации» | «быстрого принятия решений» |
| [Bundy et al., 2017; Coombs and Holladay, 2010] | «непредсказуемое событие» | «разрушительные последствия для организаций, испытание их деятельность» | - |
| [Falkheimer and Heide, 2010, p. 514] | «особое обстоятельство, значительную неопределенность» | - | «требует быстрого вмешательства» |

Источник: составлено автором по данным из статей.

Таблица показывать, что кризис в этих пяти случаях описывается как непредсказуемое событие, имеющее угрожающее влияние на жизнеспособность организации и требующее быстрого принятия решений. Объединяющим в себе все вышеперечисленные определения и уточняющим их является следующее определение: кризис – это маловероятное событие, способное угрожать жизнедеятельности организации, характеризующиеся неопределенными причинами и труднопредсказуемыми последствиями, требующее принятия немедленных решений [Зуб, 2005, с. 8].

Из этого определения можно выделить пять особенностей работы организаций в условиях кризиса:

* сложность выявления причин кризиса вследствие их неопределенности;
* угроза целостности и существования организации;
* ограниченное время на сбор информации и локализацию последствий кризиса;
* модификация или даже парализация работы команды топ-менеджеров;
* необходимость быстрого принятия решений.

1.2 Обзор исследований факторов конкурентоспособности в условиях кризиса

1.2.1 Подход к анализу литературы

В ходе анализа академических исследований на тему факторов конкурентоспособности организаций в условиях кризиса было разобрано 37 статей разных авторов, написанных в период с 2008 по 2022 года (Приложение 1). В рамках этого перечня статей были рассмотрены три параметра в каждом исследовании: внутриорганизационные характеристики, стратегическое поведение в условиях кризиса (Strategic behavior) и результаты деловой деятельности. Влияние параметров друг на друга представлены на рисунке 1, внутриорганизационные характеристики влияют на стратегическое поведение компании в кризис, а стратегическое поведение в кризис влияет на их результаты деятельности.



1. Общая модель реакции и поведения компаний в кризис

Источник: составлено автором.

Весь последующий анализ литературы проводился в соответствии с представленными выше параметрами и выводы исследований представлялись той же логике.

**Внутриорганизационные характеристики** (ресурсы, компетенции, стратегические ориентации) определяются как факторы, повышающие вероятность предполагаемого изменения подхода к управлению, стратегии или режима управления [Huber-Stearns et al. 2017]. Подразумеваются те характеристики, которыми компания обладает в целом, как в стабильное время, так и в условиях кризиса.

В статьях, которые вошли в обзор литературы, были использованы для исследований следующий перечень внутриорганизационных характеристик:

* *стратегическая ориентация* (strategic orientation), включающая в себя ориентацию на рынок (market orientation), предпринимательскую ориентацию (entrepreneurial orientation), ориентацию на обучение (learning orientation) [Hakala, 2011] и ориентация на потребителя (customer orientation);
* *ресурсы*: наличие (цифровых) технологий, анализ возможностей;
* *способности (capabilities)*: инновационность, проактивность, адаптационность персонала, лидерство, восприятие менеджерами неопределенности окружающей среды и ожидания относительно будущего кризиса, накопление знаний, предпринимательский опыт, финансовая устойчивость, отлаженные процессы, динамические возможности (dynamic capabilities) (Customer agility, Operational agility, Partnering agility).

**Стратегическое поведение в кризис (Strategic behavior).** Стратегическое поведение – это когнитивное, эмоциональное и территориальное взаимодействие менеджеров внутри (или между) групп, когда повестка дня связана со стратегическими вопросами [Grundy, 1998]. Определение стратегического поведения подчеркивает степень, в которой когнитивные, эмоциональные и территориальные перспективы и повестки дня менеджеров переплетаются между собой [Grundy, 2000]. В данном случае стратегическое поведение рассматривается строго в условиях того, как компании реагируют на кризис, какие стратегические решения принимают.

В предыдущих академических исследованиях рассматривали следующее стратегическое поведение во время кризиса:

* *фокусирование на сокращении расходов*: корректировка занятости, аутсорсинг, реорганизация производства ("бережливые" стратегии), адаптация маркетинг-микса, сокращение бюрократии, оптимизация логистических потоков;
* *адаптация бизнес-модели* *(кризис как возможность для роста) - повышение эффективности, а не просто сокращение расходов. Компании повышают шансы на достижение прорывных результатов, когда они одновременно улучшают свою операционную дисциплину и делают портфельные шаги, которые в совокупности пересматривают их бизнес[[2]](#footnote-2)*: Agile-маркетинг, тесный контакт с клиентами, исследование рынка (market intelligence), инновации в планировании продукта, в сфере коммуникаций, усиление конкурентного преимущества.
* *«партнерские» стратегии:* формирование альянсов с конкурентами и поставщиками.

**Результаты деловой деятельности.** Результаты бизнес деятельности стоит рассматривать как критерий успешности выбранных стратегий в период кризиса и эффективности их применения.

В рассматриваемых исследованиях оценивалась жизнеустойчивость компаний (resilience), объективная эффективность деятельности, субъективная оценка самой компании своих результатов, а также удовлетворенность работой сотрудниками.

В рамках этой работы сделан акцент непосредственно на маркетинговой стороне описываемых параметров: рассмотрены маркетинговые внутриорганизационные характеристики и маркетинговое стратегическое поведение, а именно адаптация бизнес-модели в маркетинге. Результаты деятельности оцениваются на общей деятельности компании (без ограничения на маркетинговых параметрах). Поэтому для обоснования академической актуальности работы также следует рассмотреть подробнее уже имеющиеся статьи, предметом анализа которых выступила адаптация бизнес-модели. Для начала рассмотрим компетенции и ресурсы, факторы и их влияние на деятельность компании, которые были непосредственно освещены в статьях, касающиеся адаптации бизнес-модели в период кризиса. В таблице 2 представлены ресурсы, стратегические поведения в кризис и их влияние на результаты деятельности из 14 статей, анализирующих адаптацию бизнес-модели.

1. Факторы и их влияние на компанию (статьи, анализирующие адаптацию бизнес-модели)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Ссылка** | **Категория** | **Внутриоргани-зационные характеристики** | **Стратегическое поведение** | **Результаты деятельности** |
| [Bourletidis and Triantafyllopoulos, 2014] | Адаптация бизнес-модели (маркетинг) | - | Адаптация маркетинговых стратегий (инновации в планировании продукта, новое восприятие цен, иной подход к альянсам с поставщиками, управление информацией) | Затраты снижаются за счет экономии финансовых ресурсов/доходов, а продажи увеличиваются |
| [Cambra-Fierro et al., 2012] | Адаптация бизнес-модели (маркетинг) | Стратегическая направленность (образовательная, маркетинговая) | Проактивные модели поведения (разработка новых продуктов) | Улучшение выживаемости и результатов деятельности |
| [Eggers and Kraus, 2011] | Адаптация бизнес-модели (маркетинг) | Стратегическая направленность (предпринимательская, на потребителя) | Бережливые и гибкие маркетинговым усилия | Улучшение выживаемости и результатов деятельности |
| [Le Nguyen and Kock, 2011] | Адаптация бизнес-модели (маркетинг) | Гибкость | Менять направление деятельности и стратегические акценты, участвовать в новых видах бизнеса, предпринимать инновационные шаги | Улучшение выживаемости и результатов деятельности |
| [Moi and Cabiddu, 2022] | Адаптация бизнес-модели (маркетинг) | - | Agile-маркетинг | Выживание в кризис |
| [Morrish and Jones, 2020] | Адаптация бизнес-модели (маркетинг) | - | Предпринимательский маркетинг (создание ценности) | Быстрое восстановление бизнеса |
| [Naidoo, 2010] | Адаптация бизнес-модели (маркетинг) | Стратегическая направленность (маркетинговая) | Инновации в маркетинге, которые помогают развивать конкурентные преимущества | Улучшение выживаемости и результатов деятельности |
| [Pal et al., 2012] | Адаптация бизнес-модели (маркетинг) | - | Долгосрочные стратегии через планирование непрерывности бизнеса и стратегии роста через проникновение на рынок, диверсификацию и трансформационные инициативы / краткосрочное управление кризисами через повышение операционной гибкости | Выживание в кризис |
| [Cioppi et al., 2014] | Адаптация бизнес-модели (другие области) | Способность укрепить предприниматель-ский подход, основанный на знаниях; принятие процессов принятия решений, основанных на стратегической осведомленности | Проактивные модели поведения | Оборот имеет стабильную растущую тенденцию |
| [Oliveira Mota et al., 2022] | Адаптация бизнес-модели (другие области) | Характеристики устойчивости | Проактивные модели поведения | Краткосрочное улучшение деятельности (Модерация эффекта кризиса) |
| [Dias et al., 2020] | Адаптация бизнес-модели (другие области) | Предпринимательство, инновационный потенциал, накопление знаний и партнерство | Проактивные модели поведения (разработка новых продуктов) | Влияние на возможность разработки новых продуктов |
| [Huhtala et al., 2014] | Адаптация бизнес-модели (другие области) | Стратегическая направленность (маркетинговая, на потребителя) | Больше внимания прямой конкуренции и выживанию на рынке в периоды спада | Улучшение выживаемости и результатов деятельности |
| [Lekmat and Chelliah, 2011] | Адаптация бизнес-модели (другие области) | Экологические и организационные факторы | Корпоративное предпринимательство | Улучшение выживаемости и результатов деятельности |
| [Pal et al., 2013] | Адаптация бизнес-модели (другие области) | Лидерство и анализ возможностей | Антикризисное управление (управлением непрерывностью бизнеса и стратегическим планированием) | Оперативность и готовность |

Источник: составлено автором по данным из статей.

В 4 случаях анализировалось только влияние стратегического поведения в кризис на результаты деятельности компаний. В остальных 10 случаях, анализировались все 3 параметра. В качестве внутриорганизационных характеристик были проанализированы стратегическая направленность, лидерство, инновационность и гибкость. Обычно в статьях исследовались либо одна, либо две характеристики компании. В моей работе проанализирован перечень внутриорганизационных характеристик и их влияние на адаптацию бизнес-модели к кризису в рамках разработанной концептуальной модели далее в работе. Моя работа отличается от уже проделанных тем, что исследование проводится независимо от условий конкретного кризиса и страны, а также размера или сектора, а котором работает компания, а оценивает значимость влияния характеристики на адаптацию бизнес-модели в целом. Что касается адаптации бизнес-модели, то большое внимание отводится проактивным моделям поведения, когда компании быстро реагируют на меняющиеся условия бизнес среды – разрабатывают новые продукты, выходят на новые рынки и меняют свой привычный ритм работы на наиболее подходящих к новым условиям, что подчеркивает актуальность работы. Также речь шла о гибком стратегическом планировании и гибкости управления, которые необходимы для адаптации бизнес-модели в кризис. Влияние адаптации бизнес-модели на результаты деловой деятельности положительные по проведенных в статьях исследованиям.

На рисунке 2 представлено количество статей, разделенных по представленным выше типам стратегического поведения. Из диаграммы видно, что адаптация бизнес-модели исследуется чаще, чем другие виды стратегического поведения в кризис. Таким образом, прослеживается заинтересованность научного сообщества в адаптации бизнес-модели, как актуальном и требующего внимания для изучения вида стратегического поведения.

Отдельно была выделена категория маркетинговой адаптации бизнес-модели, так как в этой выпускной квалификационной работе будет сделан фокус в исследовании именно на ней, и как видно на диаграмме именно маркетинговая адаптация обладает большей заинтересованностью, чем адаптация бизнес-модели в других областях.

1. Распределение статей по анализируемому стратегическому поведению,
% исследований

Источник: составлено автором по данным из статей.

Подходы к исследованиям были разные и не всегда включали в себя все 3 компонента стратегии. В одних исследованиях рассматривалось влияние внутриорганизационных характеристик на результаты деловой деятельности – ВХ → РД. В других влияние стратегического поведения в условиях кризиса на результаты деловой деятельности – СП → РД. А в третьи рассматривалось влияние внутриорганизационных характеристик на стратегическое поведение в условиях кризиса и влияние стратегического поведения в условиях кризиса на результаты деловой деятельности – ВХ → СП → РД.

В таблице 3 можно увидеть, как часто используется та или иная концепция исследования. Из результатов, представленных в таблице 5, видно, что концепция исследования, включающая в себя все 3 параметра (ВХ → СП → РД), встречалась чаще всего (14 из 37). Немного реже встречалась концепция ВХ → РД (12 из 37) и еще реже СП → РД (9 из 37).

1. Используемые концепции исследований из обозреваемой литературы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Концепции исследований** | **Кол-во исследований** | **% исследований** |
| ВХ → СП → РД | 14 | 40% |
| ВХ → РД | 12 | 34% |
| СП → РД | 9 | 26% |
| \*Информация отсутствует\* | 2 | - |
| **Общий итог** | **37** | **100%** |

Где, ВХ - внутриорганизационные характеристики; СП - стратегического поведения в условиях кризиса; РД - результаты деловой деятельности.

Источник: составлено автором по данным из статей.

1.2.2 Результаты анализа литературы

При анализе литературы также были рассмотрены факторы конкурентоспособности в разные кризисы: глобальный финансовый кризис 2007-2008 гг., российский финансовый кризис 2015-2016 гг., азиатский финансовый кризис 1997 г., землетрясения в Крайстчерче в 2010 и 2011 годах, наводнения в Таиланде 2011 г. и пандемия COVID-19. Наибольшее количество исследований проведено на основании финансовых кризисов, 76% обозреваемых статей, исследований по пандемии COVID-19 всего 4,11% (Рисунок 3).

1. Типы кризисов в исследованиях из обозреваемой литературы, % исследований

Источник: составлено автором по данным из статей.

Исследования, проводимые в обозреваемой литературе, делятся на количественные, качественные и сочетание количественных и качественных исследований. Чаще всего используется количественный метод, 46% обозреваемых исследований. Комбинация двух методов используется только в 5 случаях (Рисунок 4).

1. Методы в исследованиях из обозреваемой литературы, % исследований

Источник: составлено автором по данным из статей.

При проведении количественных исследований информация для проверки гипотез чаще всего собиралась с помощью опросов и интервью. Для качественных исследований проводились глубинные интервью и опросы, а также использовался кейс-метод.

Наиболее часто в статьях, в которых проводилось исследование адаптации бизнес-модели, использовались качественные методы исследования (50% исследований), что можно увидеть на рисунке 5.

1. Используемые методы исследований при анализе адаптации бизнес-модели,
% исследований

Источник: составлено автором по данным из статей.

Так как в этой работе исследование будет проводиться на данных, полученных в период пандемии COVID-19, целесообразно проверить какие концепции и методы использовались в исследованиях, проведенных по данным пандемии COVID-19 в Бразилии, Италии, Марокко и DACH (Германия, Австрия, Швейцария) (Таблица 4).

1. Концепции и методы исследований, проведенных по данным кризиса, спровоцированного пандемией COVID-19

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **ВХ → СП → РД** | **ВХ → РД** | **СП → РД** | **Общий итог** |
| **Количественное исследование** | 1 | 1  |  | 2 |
| **Качественное исследование** |   |   |   | 0 |
| **Количественное и качественное исследование** |   | 1 | 1 | 2 |
| **Общий итог** | 1 | 2 | 1 | 4 |

Где, ВХ - внутриорганизационные характеристики; СП - стратегического поведения в условиях кризиса; РД - результаты деловой деятельности.

Источник: составлено автором по данным из статей.

Из приведенных в таблице данных видно, что концепция влияния внутриорганизационных характеристик на стратегическое поведение в условиях кризиса и влияния стратегического поведения в условиях кризиса на результаты деловой деятельности (ВХ → СП → РД) в совокупности с количественными и качественными методами не написана ни одна статья.

1.3 Результаты качественного контент-анализа интервью с компаниями

В дополнение к анализу литературы был проведен качественный контент-анализ для подтверждения практической актуальности предмета исследования работы.

Для проведения контент-анализа были использованы интервью с 13 генеральными директорами российских компаний, проведенные РБК, Forbes и журналом «Эксперт» с 2020 по 2021 гг. В анализ вошли отрасли, которые в период кризиса переживали кардинально разные сложности, в таких отраслях, как ресторанный бизнес, функционирование компании практически полностью встало из-за государственных запретов, в то время как ритейлеры наоборот справлялись с повышенным ажиотажем, повышая свои финансовые показатели, а именно: авиакомпании (Победа, Уральские авиалинии), металлургические (Северсталь), производственные (Арнест, Фомлайн), строительные компании (Crocus Group), ритейл, ресторанный бизнес (Тануки, Perelman People) и почта (Почта России). Тематикой всех интервью было выживание российских компании в период кризиса COVID-19, а также личные мнения гендиректоров и их комментарии. Такой выбор был сделан исходя из проведения исследования на данных, полученных в период пандемии COVID-19, в данной выпускной квалификационной работе.

По результатам анализа (Приложение 2) были выделены внутриорганизационные характеристики и стратегическое поведение. Новых внутриорганизационных характеристик, отличных от результатов анализа литературы, не было определено. Гендиректоры отмечали ресурсы, способности и партнерства как влияющие на их стратегическое поведение факторы. Например, в компании «Северсталь» были развиты «гибкие подходы в работе, в том числе agile», что способствовало изменению условий работы на удаленный формат «в течение нескольких дней», оперативная организация «штаба по борьбе с коронавирусом» в рамках компании для поддержания благосостояния сотрудников.

Другим примером выступает компания производитель пенополиуретана «Фомлайн», у которой «подушка финансовой безопасности <…> небольшая, хватит не более чем на пару месяцев». В следствие чего компания принимает оборонительную стратегию: сокращают затраты за счет сокращение персонала и вкладываются в урегулирование отношений с клиентами. А бренд «Тануки» (сеть ресторанов) имела «много ресурсов», в том числе уже имеющуюся доставку в компании в допандемийный период, и начала развивать мощности своей доставки, однако из-за сильного удара по ресторанному бизнесу в следствии введения карантина в период пандемии COVID-19 сокращение затрат также не обошло их стороной.

Также и сеть магазинов «Азбука вкуса» имела свою доставку до кризиса, однако ее мощностей не было достаточно для удовлетворения спроса, из-за чего компания решила заключить стратегическое партнерство с IT-компанией «Яндекс» и стала доставлять свои продукты только через нее, благодаря чему справилась с вызовами.

Важно отметить влияние внутриорганизационных характеристик на стратегическое поведение компания «DNS». Она имела ресурсы в виде запасов, а также способность к гибкости (цитата Дмитрия Алексеева, совладельца DNS: «Мы можем перейти на что угодно и подстроиться под любую ситуацию…»), благодаря чему смогла вложиться в приспособление работы в новых реалиях, а именно перевод «магазинов в режим пункта выдачи заказов» и налаживание работы через интернет.

Перейдем к детальному рассмотрению списка стратегического поведения, представленного в таблице 5. Чаще всего управляющие компаниями упоминали маркетинговую адаптацию бизнес-модели (выход на новые рынки, ориентация на новые сегменты, предложение новых услуг или продуктов) и сокращение расходов. В приложении 3 находятся данные для ознакомления с выбором стратегического поведения по каждой компании в отдельности.

1. Стратегические поведения, упоминаемые в интервью

|  |  |
| --- | --- |
| **Стратегическое поведение** | **Кол-во компаний** |
| Адаптация бизнес-модели (маркетинг) | 7 |
| Сокращение расходов | 6 |
| Изменение условий работы персонала | 2 |
| Решение сиюминутный проблем | 2 |
| Стратегическое партнерство | 2 |
| Прекращение инновационных проектов | 2 |
| Урегулирование отношений с поставщиками | 2 |
| Ответная реакция на изменение спроса | 2 |
| Урегулирование отношений с арендодателями | 1 |
| Урегулирование отношений с клиентами | 1 |
| Социальная ответственность | 1 |
| Выстраивание логистических цепочек | 1 |
| Урегулирование отношений с арендаторами | 1 |
| Индивидуальный подход к каждому сотруднику | 1 |
| Плановый режим | 1 |
| Конкурентное преимущество | 1 |
| Повышение скорость принятия решения | 1 |
| Борьба с вирусом | 1 |
| Повышение цен | 1 |

Источник: составлено автором по данным интервью.

Контент-анализ интервью руководителей российских компаний также подчёркивает заинтересованность в маркетинговой адаптации бизнес-модели не только академического сообщества, но и бизнеса, 7 компаний из 13 говорили об адаптации своей бизнес-модели к новым условиям работы в кризис COVID-19.

Рассмотрим подробнее адаптацию бизнес-модели (маркетинг), которую чаще всего упоминали в интервью руководители компаний (Таблица 6). Компании развивали свои услуги, выходили на новые рынки и сегменты. Азбука вкуса стала привлекать новый сегмент потребителей для стимуляции роста компании в период кризиса. Другие компании цифровизировали свои продукты, развивали предложения с учетом условий жизни в пандемию. Многие компании стали предлагать новый вид услуг, такие как доставка.

1. Прямые цитаты из интервью с компаниями, использовавшие адаптацию бизнес-модели в период кризиса

|  |  |
| --- | --- |
| **Компания** | **Стратегическое поведение (цитата)** |
| Азбука вкуса | Вовлечение новой аудитории — это потому, что «старой» премиальной уже не хватает для роста |
| Магнит | Диджитализацией бизнеса, цифровая трансформация бизнеса |
| Победа | Развивать сеть полетов по России |
| Почта России | Развитие направления доставки, цифровая трансформация |
| Северсталь | Быстро переключаемся на другие рынки |
| Тануки | Все силы на доставку |
| Уральские авиалинии | Перепрофилированию пассажирских самолетов в грузовые |

Источник: составлено автором по данным интервью.

На мой взгляд можно отметить такое стратегическом поведение, как его отсутствие, о чем говорили CEO разных компаний. В начале кризиса ресторанный бизнес находился в большом упадке и неопределенности, и руководители не понимали, что можно предпринять в таких условиях и начинали решать то, что понятно, а именно решали сиюминутные проблемы. О таком поведении говорили на интервью ресторатор Владимир Перельман и президент сети «Тануки» Александр Орлов.

Выводы

В первом параграфе было дано определение кризиса после рассмотрения определений 7 авторов и даны 5 особенностей работы компаний в кризис на основе наиболее четкого определения. Кризис – это маловероятное событие, способное угрожать жизнедеятельности организации, характеризующиеся неопределенными причинами и труднопредсказуемыми последствиями, требующее принятия немедленных решений [Зуб, 2005, с. 8]. Пять особенностей работы организаций в условиях кризиса включают в себя сложность выявления причин кризиса вследствие их неопределенности; угрозу целостности и существования организации; ограниченное время на сбор информации и локализацию последствий кризиса; модификацию или даже парализацию работы команды топ-менеджеров; необходимость быстрого принятия решений.

Во втором параграфе был представлен результат анализа исследований по факторам конкурентоспособности в условиях кризиса, 37 статей. Сперва обозреваются внутриорганизационные характеристики, стратегическое поведение и результаты деятельности, которые анализировались в статьях. В этом параграфе представлен ответ на один из исследовательский вопросов работы: какое стратегическое поведение с кризисом, связанное с маркетингом, помогает сохранить конкурентоспособность в период кризиса. В рамках стратегического поведения чаще всего анализировалась адаптация бизнес-модели (14 из 23 статей, в который изучалось стратегическое поведение), адаптация бизнес-модели может быть направлена на маркетинг и иметь положительное влияние на результаты деятельности компаний, что исследовалось в 8 случаях из 14. Это также говорит о заинтересованности научного сообщества этим типом стратегического поведения в период кризиса. В данных статьях, однако есть ограничения в исследованиях:

1. Многие статьи показывают важность адаптации бизнес-модели, что также подтверждается интервью с руководителями компании, однако в них ограничены эмпирические количественные исследования, подтверждающие эффективность маркетинговой адаптации бизнес-модели. Адаптация бизнес-модели анализировалась в рамках определенного кризиса и чаще всего для МСБ, что делает исследование невозможным для обобщения;
2. В статьях проводятся исследования ограниченного количества маркетинговых внутриорганизационных характеристик, влияющих на успешность адаптации бизнес-модели. Обычно в статьях исследовались либо одна, либо две характеристики компании, без определения списка.

Из представленных выше ограничений формируются исследовательские вопросы данной работы: какие маркетинговые внутриорганизационные характеристики необходимо развивать для обеспечения маркетинговой адаптации бизнес-модели; влияет ли адаптация бизнес-модели в маркетинге на конкурентоспособность, посредством улучшения результатов деятельности компании по сравнению с конкурентами.

В рамках выпускной квалификационной работы создана концептуальная модель, исследующая влияние внутриорганизационных характеристик на адаптацию бизнес-модели и далее на результаты деятельности в целом, без привязки к конкретному кризису или рынку, на котором могут работать компании. С помощью концептуальной модели будет дан общий ответ на поставленные исследовательские вопросы работы и далее тестирован в главе 3.

В рамках 37 разобранных статей были представлены результаты исследований по 4 типам кризисов, наиболее часто были исследованы финансовые кризисы (76% обозреваемых статей), по кризису COVID-19 было всего 4 статьи из 37. Наиболее часто использовался количественный метод анализа, в то время как комбинация количественного и качественного методов было меньше всего. По кризису COVID-19 с таким анализом в совокупности с количественными и качественными методами не написана ни одна статья, а те исследования, которые проводились, были не по данным российских компаний.

В третьем параграфе показаны результаты качественного контент-анализа интервью с CEO[[3]](#footnote-3) российских компаний в период кризиса COVID-19 за 2020-2021 гг. Контент-анализ интервью указывает, что чаще всего руководители компаний упоминали маркетинговую адаптацию бизнес-модели (выход на новые рынки, ориентация на новые сегменты, предложение новых услуг или продуктов), как их стратегическое поведение в период кризиса, что подчеркивает актуальность адаптации бизнес-модели не только для научного сообщества, но и для бизнеса. Также из исследования видно, что не всегда компании способны определить свои следующие стратегические шаги и занимаются решением «сиюминутных проблем», как, например, ресторанный бизнес в первые месяцы кризиса.

На основании результатов исследований, представленных в первой главе, обосновывается актуальность выпускной квалификационной работы и ее структура. Подсвечены уже рассмотренные факторы конкурентоспособности и выявлены новые или подтверждены уже рассмотренные факторы контент-анализом интервью. В следующей главе на результатах исследований, приведенных в этой главе, будет построена концептуальная модель и сформулированы гипотезы для тестирования.

Глава 2. Маркетинговые факторы и последствия адаптации бизнес-модели в условиях кризиса

2.1 Маркетинговая адаптация бизнес-модели

Результаты предыдущих исследований показали, что изменения в маркетинговой деятельности важны для научного сообщества, а также и для бизнеса по результатам контент-анализ. Достаточно большое количество статей (61% от обозреваемой литературы) освещают эти изменения. Одними из ключевых параметров являются продукты и сегменты сбыта, определяющие бизнес-модель фирм. Руководители российских компаний говорили о выходе на новые рынки, развитии товар и появлении новых услуг и об изменениях, которые им было необходимо внести (7 компаний из 13 в рамках контент-анализа). В данной работе изменение бизнес-модели из-за выхода компании на новые сегменты и разработки новых продуктов и услуг будет называться маркетинговой адаптацией бизнес-модели или адаптацией бизнес-модели (маркетинг).

Бизнес-модельвключает в себя создание ценности, ориентированной на клиента, предоставление ценностного предложения конкретным сегментам рынка, структуру цепочки создания ценности, необходимую для реализации ценностного предложения, механизмы получения ценности, которые использует компания, и то, как эти элементы связаны вместе в архитектуре ценности [Peñarroya-Farell, Miralles, 2022]. Бизнес-модель изменчива и может адаптироваться исходя из целей компании и внешних обстоятельств.

**Адаптация бизнес-модели (Business model adaptation)** — это процесс, в ходе которого руководство активно приводит бизнес-модель фирмы в соответствие с изменяющейся средой [Saebi et al., 2017] для обеспечения ее экономической устойчивости. Многочисленные аспекты бизнес-модели могут быть затронуты одновременно с разной степенью радикальности [Saebi, 2014]. Адаптация бизнес модели может носить инновационный характер, так и не быть таковым в зависимости от новизны внедряемых изменений [Peñarroya-Farell, Miralles, 2022]. В условиях кризиса цель адаптации бизнес-модели меняется с улучшения показателей деятельности бизнеса на повышение жизнеустойчивости компании.

Адаптация бизнес-модели может быть необходимым стратегическим поведением компании, чтобы остаться конкурентоспособным как в период кризиса, так и после него. Особенно важным стоит отметить, когда кризис кардинально меняет внешнюю среду компании и от приспособления компании к новой реальности зависит ее выживание. Несмотря на то, что выделенные категории стратегического поведения (сокращение расходов и стратегические партнерства) в рамках анализа литературы также могут являться элементами адаптации бизнес-модели, в работе будет исследоваться маркетинговая деятельность в рамках адаптации бизнес-модели, что включает в себя активизацию разработки новых продуктов и услуг и выход на новые сегменты, далее в тексте при упоминании адаптации бизнес-модели, маркетинговой адаптации бизнес-модели и адаптации бизнес-модели (маркетинг) будет подразумеваться именно этот термин.

Многие авторы в статьях, вошедших в обзор литературы, упоминают, но не говорят про драйверы адаптации бизнес-модели (маркетинг), которые помогают компаниям получить положительный результат. Не все компании адаптируют бизнес-модель (маркетинг), а те, которые адаптируют, не всегда достигают успеха. То, какие маркетинговые факторы могут помочь компаниям адаптироваться к новым сегментам и запуску новых продуктов и услуг, и к какому бизнес результату это приведет, исследуется в рамках разработанной концептуальной модели.

2.2 Маркетинговые факторы адаптации бизнес-модели

В рамках модели рассматривается также и влияние обладания определенными компетенциями компанией на успешность проведения адаптации бизнес-модели (маркетинг). Так как существует большой перечень компетенций, которыми может обладать компания, в данной работе будет сделан фокус на компетенциях входящих в следующие тематические категории: конкурентные стратегии, обучение и возможность внутренних изменений. в таблице 7 можно увидеть распределение факторов по тематическим категориям.

1. Тематические категории маркетинговых факторов

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Маркетинговый фактор** | **Конкурентные стратегии** | **Динамические способности** |
| **Организационное обучение** | **Реагирование** |
| Дифференциация | **+** |  |  |
| Инновационность | **+** |  |  |
| Отслеживание тенденций и трендов |  | **+** |  |
| Экспериментирование |  | **+** |  |
| Кастомизация |  |  | **+** |
| Стратегическая гибкость |  |  | **+** |

Источник: составлено автором.

**Конкурентные стратегии** важно рассматривать в качестве фактора адаптации бизнес-модели, так как в зависимости от конкурентных стратегии компании могут обладать в стабильное время или кризис теми или иными преимуществами. Конкурентные стратегии формируют стратегическую ориентацию компании и могут делать ее более или менее приспособленной к турбулентностям бизнес среды. Например, компании, имеющие стратегию лидерства по издержкам, могут использовать такое стратегическое поведение, как сокращение расходов, так как это их ключевая компетенция, сложившаяся исходя из их конкурентной стратегии. Однако в работе нас интересует дифференциация и инновационность, так как мы рассматриваем маркетинговые преимущества компании.

**Дифференциация (Differentiation)** – это акт разработки набора значимых различий для отличия предложений компании от предложений конкурентов [Kotler & Amstrong, 2003]. Дифференциация имеет положительное и значительное влияние на результаты деятельности [Semuel et al., 2017]. Однако влияние дифференциации не рассматривалось в периоды кризиса. В статьях, которые вошли в обзор литературы, дифференциация не исследовалась. Несмотря на это, эта маркетинговая компетенция может оказывать значительное влияние на адаптацию бизнес-модели (маркетинг) и в последствии на результаты деятельности компании. Компании, использующие стратегию дифференциации, лучше понимают, как создать ценность для потребителей за счет создания уникальный предложений. В период кризиса способность разрабатывать уникальные предложения может помочь компании быстрее адаптироваться к новым условиям за счет быстрого создания новый товаров и услуг. Поэтому в моем исследовании будет проверять гипотеза:

1. *Дифференциация оказывает положительное влияние на маркетинговую адаптацию бизнес-модели в период кризиса.*

**Инновационность (Innovativeness)** – это многоступенчатый процесс, в ходе которого организации преобразуют идеи в новые/улучшенные продукты, услуги или процессы, чтобы продвигаться, конкурировать и успешно дифференцировать себя на рынке [Baregheh et al., 2009]. По мнению Портера (1990), инновации – это единственный способ для компаний получить устойчивое конкурентное преимущество и повысить эффективность работы. Инновации оказывают положительное и значительное влияние на результаты деятельности [Semuel et al., 2017], если организация не изменит то, что она предлагает миру и способ, которым она создает и предоставляет эти предложения, она рискует своим выживанием и перспективы роста [Bessant et al., 2005, стр. 1366]. Существует положительная связь между инновациями и результатами деятельности [Meutia et al., 2018], инновации становятся ценной способностью, которую трудно повторить и невозможно заменить [Henri, 2006], а также критическим фактором для организации, который позволит выиграть эффективную деловую конкуренцию [Choi et al., 2013].

Инновационность не раз исследовалась во время кризисов: инновационный потенциал оказывает влияние на способность разрабатывать новые продукты [Dias et al., 2020], также инновационные возможности маркетинга помогают развивать конкурентные преимущества и повышают вероятность выживания компании в кризис [Naidoo 2010]. Поэтому этот маркетинговый фактор также входит в концептуальную модель:

1. *Инновационность оказывает положительное влияние на маркетинговую адаптацию бизнес-модели в период кризиса.*

**Динамические способности** ­– способность фирмы интегрировать, создавать и реконфигурировать внутренние и внешние компетенции для решения проблем быстро меняющейся среды. Динамические способности могут рассматриваться, как отдельная группа организационных способностей, которые превосходят другие способности и могут стимулировать стратегические изменения в организации и ее внешней экосистеме и среде [Idrissi et al., 2022]. Далее будут рассмотрены две категории: динамические способности, связанные с организационным обучением и реагированием.

**Динамические способности, связанные с организационным обучением.** Организационное обучение предполагает развитие новых знаний или представлений, способных повлиять на поведение [Cambra-Fierro et al., 2012]. Развивая процессы обучения и адаптируясь к новым конкурентным сценариям, компании имеют больше шансов выжить и превзойти конкурентов [Chakravarthy et al., 2003; Baker and Sinkula, 1999; Sinkula, 1994]. Компаниям необходимо искать новые методы и подходы в работе. За счет получения новой информации, они понимают, в каком направлении движется рынок, могут предугадать его изменения и вовремя подстроиться под них. В рамках категории обучения будут рассматриваться такие компетенции как отслеживание тенденций и трендов (market sensing) и экспериментирование.

**Отслеживание тенденций и трендов (Market sensing)** – это способ, с помощью которого организации узнают о своем окружении, имеют четкое представление о потребностях их текущих и потенциальных рынков [Everett, 2014]. Фирмы, обладающие способностью чувствовать рынок, лучше адаптируются и быстро реагируют на запросы клиентов, чем те, у кого такой способности нет [Aslam et al., 2018].

Анализ внешней среды [Cioppi et al., 2014] и накопление знаний [Dias et al., 2020] имеют положительное влияние на успешность проактивных стратегий в период кризиса, а также разработку новых продуктов и их запуск на рынке. Также генеральный директор Магнит Ян Дюннинг, говорил, что они заметили «в некоторых странах Европы и США — приступы паники среди покупателей», благодаря чему они смогли предугадать развитие ситуации в России и быстро отреагировать на изменение спроса: «…приняли решение наращивать запасы в нескольких значимых категориях, которые с наибольшей вероятностью могли столкнуться с ажиотажным спросом». Таким образом, отслеживание тенденций и трендов было включено в концептуальную модель:

1. *Отслеживание тенденций и трендов оказывает положительное влияние на маркетинговую адаптацию бизнес-модели в период кризиса.*

**Экспериментирование (Experimentation)** – основополагающий процесс обучения в таких областях, как интеграция технологий и производство [Bojovic et al., 2018], состоящий из проб и ошибок, направляемых интуицией в сторону, в которой может находиться решение [Thomke, 1998]. Экспериментирование помогает менеджерам активно изучать окружающую среду, прощупывать будущее и новые рынки [Bojovic et al., 2018]. Некоторые авторы утверждают, что экспериментирование позволяет внедрять инновации в бизнес-модели [Ibid.]. Обладая такой компетенцией, компании обеспечивают себя возможностью методом проб и ошибок быстро найти решение новой проблемы в период кризиса. В данной работе рассмотрено влияние экспериментирования на маркетинговую адаптацию бизнес-модели:

1. *Экспериментирование оказывает положительное влияние на маркетинговую адаптацию бизнес-модели в период кризиса.*

**Динамические способности, связанные с реагированием.** Динамически способности помогают компании выживать в период кризиса, потому что они ответственны за возможность компании быть гибкими и приспосабливаться к новой среде и обновляться. Наличие возможности у компании быстро вносить изменения в их стратегию и менять поведение в зависимости от внешних обстоятельств, может значительно влиять на выживаемость компании в период кризиса. В рамках этой категории рассматриваются кастомизация и стратегическая гибкость.

**Кастомизация (Customization)** – это предоставление потребителям возможности конфигурировать или "настраивать" продукт, выбирая каждый его атрибут по отдельности. Кастомизация позволяет потребителям покупать продукт, наиболее соответствующий их индивидуальным предпочтениям [Hildebrand et al., 2014]. Кастомизация, как организационная способность, может положительно повлиять на адаптацию бизнес-модели (маркетинг) за счет гибкости и быстроты создания новых продуктов. Компании с навыком кастомизации продуктов могут повысить свою выживаемость за счет быстрой разработки и внедрения новых продуктов, которые наиболее актуальны для потребителей в новых условиях кризиса. Отсюда, в работе будет проводится анализ влияния и кастомизации:

1. *Кастомизация оказывает положительное влияние на маркетинговую адаптацию бизнес-модели в период кризиса.*

**Стратегическая гибкость (Flexibility)** – это адаптивная реакция на неопределенность окружающей среды [Gupta and Goyal, 1989]. Когда компании работают в турбулентной среде, они вынужденно сталкиваются с неожиданностями. Поэтому им необходимо пересматривать свои привычки, принимать необычные решения и соответствующим образом изменять свои действия [Ellis, 1982]. Компании могут добиться конкурентного преимущества, имея гибкие структуры, которые позволяют меняться [Srivannaboon, 2009]. Гибкость позволит компаниям иметь инновационные функции и использовать преимущества новых ситуаций [Le Nguyen and Kock, 2011].

В обзоре литературы, результаты которого приведены в первой главе, не было статей, анализирующих влияние стратегической гибкости. Однако стратегическая гибкость может оказывать положительное влияние на адаптацию бизнес-модели (маркетинг) не только в стабильное время, но и в период кризиса. Это подтверждает совладелец DNS, Дмитрий Алексеев в интервью с Forbes: «Мы можем перейти на что угодно и подстроиться под любую ситуацию», благодаря этому они быстро приспособились к удаленной работе и «перевели магазины в режим пункта выдачи заказов», а также стали работать через интернет. Гипотеза влияния стратегической гибкости в данном исследовании:

1. *Стратегическая гибкость оказывает положительное влияние на маркетинговую адаптацию бизнес-модели в период кризиса.*

Помимо гипотез, касающихся маркетинговых факторов адаптации бизнес-модели, формулируется также гипотеза о влиянии адаптации бизнес-модели на результаты деятельности компании. Многие авторы [Morrish and Jones, 2020; Cambra-Fierro et al., 2012; Naidoo, 2010] отмечали положительное влияние адаптации бизнес-модели на результаты деятельности, мной будет протестирована эмпирическим количественным методом наличие значимого влияния:

1. *Адаптация бизнес-модели оказывает положительное влияние на результаты деловой деятельности в период кризиса.*

2.3 Концептуальная модель и гипотезы исследования

Таким образом видно, что все вышеперечисленные благоприятные условия влияют на бизнес результаты компаний, а также влияют или способны влиять на адаптацию бизнес-модели (маркетинг) в период кризиса. Из этого составим концептуальную модель, чтобы оценить их влияние на адаптацию бизнес-модели компаний в период кризиса и дальнейшее влияние на результаты деятельности (рис. 6).



1. Концептуальная модель влияния маркетинговых факторов на адаптацию бизнес-модели и результатов деятельности

Источник: составлено автором.

Концептуальная модель создана с целью проверки значимости влияния адаптации бизнес-модели на результаты деловой деятельности компаний, а также проверить какие компетенции и ресурсы способствуют успешности адаптации бизнес-модели (маркетинг). Модель является теоретической и проверяет общее влияние адаптации бизнес-модели на деятельность компании в рамках любого кризиса, которая может валидироваться на данных разных кризисов в разных странах. Модель позволит ответить на вопрос, какие маркетинговые факторы имеют влияние на адаптацию бизнес-модели и является ли она драйвером результатов деятельности компаний в условиях любого кризиса или такая связь не прослеживается и может возникать только в определенных условиях.

Влияние маркетинговых факторов на адаптацию бизнес-модели подразумевается положительным, также, как и влияние адаптации бизнес-модели на результаты деловой деятельности.

Далее проведена валидация концептуальной модели на данных опроса российских компаний о кризисе COVID-19 и представлены результаты тестирования.

Выводы

В первом параграфе дано определение адаптации бизнес-модели –процесс, в ходе которого руководство активно приводит бизнес-модель фирмы в соответствие с изменяющейся средой [Saebi et al., 2017] для обеспечения ее экономической устойчивости.

Во втором параграфе рассматривались следующие категории маркетинговых факторов: конкурентные стратегии (дифференциация, инновационность), динамические способности, связанные с организационным обучением (отслеживание тенденций и трендов, экспериментирование), и динамические способности, связанные с реагированием (кастомизация, стратегическая гибкость), чье влияние на адаптацию бизнес-модели компаний проанализировано далее. Описывается каждый маркетинговый фактор и обосновывается включение его в концептуальную модель, также формируется итоговый список гипотез, которые тестируются в 3 главе.

В третьем параграфе создается концептуальная модель исходя из описания факторов и обоснования их влияния на адаптацию бизнес-модели с опорой на предыдущие академические исследования и контент-анализ, с помощью которой будет дан ответ на исследовательские вопросы работы.

В следующей главе будет проведено эмпирическое исследование влияния внутриорганизационных характеристик на конкретное стратегическое поведение компаний в период кризиса, а именно на адаптацию бизнес-модели. Проанализировав влияние каждой внутриорганизационной характеристики на адаптацию бизнес-модели, далее будет проанализировано влияние адаптации бизнес-модели на результаты деловой деятельности компаний. Тестирование гипотез и интерпретация результатов работы проводится по данным опроса 218 российских компаний, проведенного в апреле 2022 года.

Глава 3. Эмпирическое исследование маркетинговых факторов и последствий адаптации бизнес-модели российских компаний в условиях кризиса

3.1 Методология исследования

3.1.1 Методы сбора данных

Тестирование концептуальной модели проводится на данных онлайн-опроса 218 российских компаний, проведенного в апреле 2022 года Смирновой М. М., доцентом, заведующей кафедрой маркетинга ВШМ СПбГУ, и Головачевой К. С., старшим преподавателем ВШМ СПбГУ. В рамках сбора данных, представителей разных российских компаний попросили пройти опрос на тему поведения компании в период кризиса COVID-19.

В анкету вошли вопросы о восприятии кризисной ситуации, востребованной поддержке, сильных сторонах компании, восприятии влияния кризиса, стратегии компании в течении последних 2-3 лет, подходе к маркетингу и оценке результатов деловой деятельности.

3.1.2 Описание выборки

Формирование выборки было составлено на основании данных СПАРК о действующих коммерческих компаниях в России, 2,5 млн компаний, только у 302 тыс. была указана контактная информация (номер телефона и электронная почта) и выручка за 2019-2020 гг. Из этого числа компаний случайным образом были определены 2 235 компании, которые получили приглашение пройти опрос по электронной почте и телефону. 10% отозвались и прошли опрос, из этих 218 компаний и состоит выборка.

Доли компаний по размеру компании, СПАРК, (рис. 7) из опроса близки к значениям долей генеральной совокупности: по данным ФНС России около 95% компаний (по количеству) являются микропредприятиями, 4% - малые предприятия и 1% приходится на средние и крупные компании.

1. Доли респондентов по размеру компаний

Источник: рассчитано автором в SPSS по данным опроса.

В опросе приняло участие компании из разных отраслей (таблица 8). Наибольшее количество опрошенных компаний работают на рынке оптовая и розничная торговли (33% респондентов), 19% респондентов работают в отрасли обрабатывающего производства и 10% занимаются профессиональной, научной и технической деятельностью.

1. Описательные статистики: анализ частот по отраслям

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Отрасль** | **Частота** | **Проценты** |
| Торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств | 72 | 33% |
| Обрабатывающие производства | 42 | 19% |
| Профессиональная, научная и техническая деятельность | 21 | 10% |
| Строительство | 18 | 8% |
| Операции с недвижимым имуществом | 11 | 5% |
| Административная деятельность и сопутствующие услуги | 10 | 5% |
| Информация и связь | 10 | 5% |
| Здравоохранение и социальные услуги | 8 | 4% |
| Обеспечение электрической энергией, газом, кондиционирование | 6 | 3% |
| Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство | 6 | 3% |
| Гостиницы и предприятия общественного питания | 4 | 2% |
| Транспортировка и хранение | 4 | 2% |
| Водоснабжение, водоотведение, ликвидация загрязнений | 2 | 1% |
| Культура, спорт, организация досуга и развлечений | 2 | 1% |
| Предоставление прочих видов услуг | 2 | 1% |

Источник: рассчитано автором в SPSS по данным опроса.

Компании чаще всего реализовывали разработку новых продуктов и услуг и открывали в новые направления внутреннего спроса с одинаковой степенью (таблица 9). Чаще всего компании больше внимания уделяли разработке новых продуктов и немного меньше на открытие новых направлений внутреннего спроса (66/218), или наоборот уделяли разработке новых продуктов меньше, чем на открытие новых направлений внутреннего спроса (43/218).

1. Частотный анализ реализации элементов адаптации бизнес-модель

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Мы активизировали разработку новых продуктов и услуг | Всего |
| Полностью НЕ согласен | 2 | 3 | 4 | Полностью согласен |  |
| Мы открыли новые направления внутреннего спроса | Полностью НЕ согласен | 10 | 3 | 1 | 1 | 0 | 15 |
| 2 | 6 | 6 | 20 | 6 | 0 | 38 |
| 3 | 1 | 43 | 12 | 66 | 2 | 124 |
| 4 | 0 | 2 | 5 | 11 | 11 | 29 |
| Полностью согласен | 1 | 1 | 0 | 4 | 6 | 12 |
| Всего | 18 | 55 | 38 | 88 | 19 | 218 |

Источник: рассчитано автором в SPSS по данным опроса.

3.1.3 Методы анализа данных

Для работы со статистическими данными в работе использована компьютерная программа для статистической обработки данных, IBM SPSS Statistics.

Для тестирования концептуальной модели использовалось **регрессионное моделирование**: регрессия адаптации бизнес-модели на внутриорганизационные характеристики, регрессия результатов деятельности на адаптацию бизнес-модели (маркетинг). Для проведения регрессионного анализа было создано 7 латентных переменных (валидированных факторным анализом и анализом надежности). Далее представлена таблица 10 с операционализацией переменных.

1. Операционализация переменных

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Латентные переменные** | **Утверждение из анкеты** | **Альфа Кронбаха** |
| Адаптация бизнес-модели (маркетинг) | Мы открыли новые направления внутреннего спроса | 0,7 |
| Мы активизировали разработку новых продуктов и услуг |
| Дифференциация | Установление премиальных цен за счет дифференциации продукции | 0,7 |
| Создание имиджа премиального бренда, который отличается от конкурентов |
| Повышение потребительской ценности за счет сопутствующих продуктов и услуг |
| Инновационность | Наша компания известна в отрасли своей инновационностью | 0,9 |
| Мы продвигаем новые, инновационные продукты и услуги |
| Наша компания - лидер в разработке новых продуктов и услуг |
| Наша репутация основана на лидерстве в разработке новых методов и технологий |
| Отслеживание тенденций и трендов | Мы постоянно отслеживаем и чувствуем тенденции на нашем рынке | 0,7 |
| Мы быстро распознаем изменения на нашем рынке |
| Мы можем прогнозировать тенденции и события на нашем рынке, прежде чем они станут полностью очевидными |
| Экспериментирование | Мы подходим к маркетинговой деятельности как циклам экспериментов и обучения | 0,8 |
| Мы тестируем множество различных идей, прежде чем найти правильную |
| Мы используем метод проб и ошибок, чтобы найти правильное маркетинговое решение |
| Кастомизация | Мы можем создавать новые продукты путем незначительных модификаций, существующих | 0,7 |
| Мы можем адаптировать свои продукты и услуги, чтобы соответствовать потребностям рынка |
| Стратегическая гибкость | Мы можем скорректировать маркетинговую стратегию, когда потребуется (напр., не дожидаясь конца года) | 0,8 |
| Мы можем перебрасывать маркетинговые бюджеты на наиболее актуальные направления, не дожидаясь конца бюджетного периода |
| Результаты деловой деятельности | Рост доли рынка | - |
| Рост продаж | - |
| Рентабельность бизнеса | - |

Источник: рассчитано автором в SPSS по данным опроса.

У всех латентных переменных коэффициент альфа Кронбаха больше 0,7, что говорит о достаточной надежности переменных. Валидность переменных (внутриорганизационных характеристик) также подтвердилась результатами факторного анализа (таблица 11).

1. Факторный анализ переменных маркетинговых характеристик

|  |  |
| --- | --- |
| **Повернутая матрица компонентов** | Компонент |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Установление премиальных цен за счет дифференциации продукции |  |  |  |  | 0,818 |
| Создание имиджа премиального бренда, который отличается от конкурентов |  |  |  |  | 0,755 |
| Повышение потребительской ценности за счет сопутствующих продуктов и услуг |  |  |  |  | 0,549 |
| Наша компания известна в отрасли своей инновационностью | 0,823 |  |  |  |  |
| Мы продвигаем новые, инновационные продукты и услуги | 0,879 |  |  |  |  |
| Наша компания - лидер в разработке новых продуктов и услуг | 0,905 |  |  |  |  |
| Наша репутация основана на лидерстве в разработке новых методов и технологий | 0,895 |  |  |  |  |
| Мы постоянно отслеживаем и чувствуем тенденции на нашем рынке |  |  |  | 0,589 |  |
| Мы быстро распознаем изменения на нашем рынке |  |  |  | 0,906 |  |
| Мы можем прогнозировать тенденции и события на нашем рынке, прежде чем они станут полностью очевидными |  |  |  | 0,804 |  |
| Мы подходим к маркетинговой деятельности как циклам экспериментов и обучения |  | 0,745 |  |  |  |
| Мы тестируем множество различных идей, прежде чем найти правильную |  | 0,87 |  |  |  |
| Мы используем метод проб и ошибок, чтобы найти правильное маркетинговое решение |  | 0,897 |  |  |  |
| Мы можем создавать новые продукты путем незначительных модификаций, существующих |  |  | 0,625 |  |  |
| Мы можем адаптировать свои продукты и услуги, чтобы соответствовать потребностям рынка |  |  | 0,801 |  |  |
| Мы можем скорректировать маркетинговую стратегию, когда потребуется (напр., не дожидаясь конца года) |  |  | 0,679 |  |  |
| Мы можем перебрасывать маркетинговые бюджеты на наиболее актуальные направления, не дожидаясь конца бюджетного периода |  |  | 0,657 |  |  |
| Метод выделения факторов: метод главных компонент. Метод вращения: варимакс с нормализацией Кайзера. |
| a. Вращение сошлось за 6 итераций. |

Источник: рассчитано автором в SPSS по данным опроса.

В рамках исследования проведено **тестирование эффекта медиации** адаптации бизнес-модели (маркетинг) на влияние внутриорганизационных характеристик на результаты деловой деятельности (рис. 8). Построены регрессионные модели зависимости результатов деятельности от внутриорганизационных характеристик и зависимости результатов деятельности от внутриорганизационных характеристик и адаптации бизнес-модели в дополнение к другим моделям.



1. Модель медиации

Источник: составлено автором.

Алгоритм проверки условий медиации проведен по тесту Барона и Кенни, состоящий из 3 шагов: регрессия результирующей переменной на переменную-предиктор, регрессия медиатора на переменную-предиктор, регрессия результирующей переменной на переменную-предиктор и переменную-медиатор одновременно. Должно быть соблюдено 4 условия, чтобы эффект медиации подтвердился:

1. Переменные-предикторы (внутриорганизационные характеристики) значимо влияют на результирующую переменную (результаты деловой деятельности) в модели 3;
2. Переменные-предикторы (внутриорганизационные характеристики) значимо влияют на переменную-медиатор (адаптация бизнес-модели) в модели 1;
3. Переменная-медиатор (адаптация бизнес-модели) значимо влияет на результирующую переменную (результаты деловой деятельности) в модели 2;
4. Переменные-предикторы (внутриорганизационные характеристики) влияют на результирующую переменную (результаты деловой деятельности) в модели 2 слабее, чем в модели 1, или не влияет совсем.

В работе также присутствует **кластерный анализ** для выделения кластеров российских компаний по их внутриорганизационным характеристикам, которые оказались значимыми, и реализации адаптации бизнес-модели (маркетинг). Такой анализ поможет увидеть структуру российских компаний по этим критериям. Иерархическая кластеризация проводится методом Уорда с помощью дендограммы, определение количества кластеров происходит произвольно на основании данных.

3.2 Результаты исследования

*Регрессия адаптации бизнес-модели на внутриорганизационные характеристики.* Модель прошла проверку предпосылок (Приложение 4). Выбросы удалены из анализа. Значение R2 равно 0,372. Значимость <0,01, следовательно, модель значима. Далее представлена таблица 12 с коэффициентами.

1. Коэффициенты модели (Регрессия адаптации бизнес-модели на внутриорганизационные характеристики)

|  |  |
| --- | --- |
| **Независимая переменная: Внутриорганизационные характеристики** | **Стандартизированный бета коэффициент** |
| Дифференциация | 0,008 |
| Инновационность | 0,287\* |
| Отслеживание тенденций и трендов | 0,016 |
| Экспериментирование | 0,282\* |
| Кастомизация | 0,019 |
| Стратегическая гибкость | 0,282\* |
| *Контрольные переменные:* |  |
| Профессиональная, научная и техническая деятельность | 0,043 |
| Обрабатывающее производство | -0,094 |
| Работа на рынке оптовой и розничной торговли | -0,004 |
| Малые предприятия | -0,027 |
| Средние предприятия | 0,059 |
| Крупные предприятия | 0,031 |
| R2 | 0,372 |

Значимые бэта-коэффициенты выделены \*.

Источник: рассчитано автором в SPSS по данным опроса.

По результатам регрессионной модели значимое влияния на адаптацию бизнес-модели имеют инновационность компании, использование методы экспериментирования и обладание стратегической гибкостью, влияние на адаптацию бизнес-модели у данных внутриорганизационных характеристик практически одинаковое (разница в тысячные доли). Дифференциация, отслеживание тенденций и трендов и кастомизация не имеют значимого влияния на адаптацию бизнес-модели.

*Регрессия результатов деятельности на адаптацию бизнес-модели.* Модель прошла проверку предпосылок (Приложение 4). Выбросы удалены из анализа. Для анализа влияния на результаты деятельности (рост доли рынка, рост продаж, рентабельность бизнеса) было построено 3 регрессионные модели, далее представлены результаты по 3 моделям. Все модели значимые, однако объясняют очень небольшую часть дисперсии результатов деятельности (таблица 13).

1. Коэффициенты моделей влияния внутриорганизационных характеристик и адаптации бизнес-модели

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Независимые переменные | Модель 1 | Модель 2 | Модель 3 |
| Зависимые переменные |
| Рост доли рынка | Рост продаж | Рентабельность |
| Адаптация бизнес-модели | 0,035 | 0,407\* | 0,166\* |
| Дифференциация | 0,022 | -0,017 | 0,164\* |
| Инновационность | 0,088 | 0,029 | 0,026 |
| Отслеживание тенденций и трендов | 0,154\* | -0,026 | 0,105 |
| Экспериментирование | 0,240\* | 0,018 | -0,041 |
| Кастомизация | 0,069 | 0,030 | 0,107 |
| Стратегическая гибкость | 0,052 | 0,066 | -0,072 |
| *Контрольные переменные:* |  |  |  |
| Профессиональная, научная и техническая деятельность | -0,070 | -0,090 | -0,044 |
| Обрабатывающее производство | -0,004 | -0,031 | -0,024 |
| Работа на рынке оптовой и розничной торговли | -0,022 | -0,089 | -0,095 |
| Малые предприятия | -0,027 | 0,044 | 0,000 |
| Средние предприятия | 0,012 | 0,068 | -0,015 |
| Крупные предприятия | -0,009 | 0,071 | -0,042 |
| R2 | 0,127 | 0,173 | 0,059 |

Значимые бэта-коэффициенты выделены \*.

Источник: рассчитано автором в SPSS по данным опроса.

Влияние адаптации бизнес-модели на результаты деловой деятельности компании: рост продаж и рентабельность бизнеса, значимо. Однако влияние на рост доли рынка незначимо. В модели на рост доли рынка значимо влияют отслеживание тенденций и трендов и экспериментирование, эти характеристики отвечают за скорость реакции компании на новые условия и помогают быстрее конкурентов адаптироваться и занять наиболее удачное положение на рынке, чем и может быть вызвано увеличение роста доли рынка. Получается, удачно запустить продукт или найти новый рынок не так сильно влияет на долю, как возможность быстро распознать возможность и как можно быстрее воспользоваться ей методом проб и ошибок, сокращая время на серию предварительных исследований. Рост продаж адаптация бизнес-модели объясняет лучше рентабельности бизнеса, 0,4. А на рентабельность бизнеса помимо адаптации бизнес-модели влияет дифференциация. Это можно объяснить тем, что премиальный бренд и премиальные цены, которые появляются за счет дифференциации напрямую влияют на рентабельность бизнеса за счет повышения маржи компании.

*Тестирование эффекта медиации.*В рамках работы проводится тестирование эффекта медиации адаптации бизнес-модели на влияние внутриорганизационных характеристик на результаты деловой деятельности (Приложение 4). Эффект медиации тестирован трижды для каждой переменной результатов деловой деятельности компаний. (Номер модели в таблицах с результатами тестирования указаны для сопоставления с условиями теста Барона и Кенни, в каждом анализе 1, 2 и 3 модели отличаются от 1, 2 и 3 модели от другого анализа). Выбросы удалены из анализа. Модели значимы.

Эффект медиации с зависимой переменной – *рост доли рынка*, показан в таблице 14. По результатам тестирования ни одно условие не было соблюдено, что говорит о том, что адаптация бизнес-модели не является медиатором влияния внутриорганизационных характеристик на рост доли рынка.

1. Результаты тестирования эффекта медиации (рост доли рынка)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Независимые переменные | Модель 1 | Модель 2 | Модель 3 |
| Зависимые переменные |
| Адаптация бизнес-модели | Рост доли рынка | Рост доли рынка |
| Адаптация бизнес-модели | N/A | 0,035 | N/A |
| Дифференциация | 0,008 | 0,022 | 0,011 |
| Инновационность | 0,287\* | 0,088 | 0,093 |
| Отслеживание тенденций и трендов | 0,016 | 0,154\* | 0,150\* |
| Экспериментирование | 0,282\* | 0,240\* | 0,274\* |
| Кастомизация | 0,019 | 0,069 | 0,056 |
| Стратегическая гибкость | 0,282\* | 0,052 | 0,061 |
| *Контрольные переменные:* |  |  |  |
| Профессиональная, научная и техническая деятельность | 0,043 | -0,070 | -0,072 |
| Обрабатывающее производство | -0,094 | -0,004 | -0,036 |
| Работа на рынке оптовой и розничной торговли | -0,004 | -0,022 | -0,024 |
| Малые предприятия | -0,027 | -0,027 | -0,015 |
| Средние предприятия | 0,059 | 0,012 | 0,015 |
| Крупные предприятия | 0,031 | -0,009 | 0,001 |
| R2 | 0,372 | 0,127 | 0,131 |

Значимые бэта-коэффициенты выделены \*.

Источник: рассчитано автором в SPSS по данным опроса.

Эффект медиации с зависимой переменной – *рост продаж*, можно увидеть в таблице 15. По результатам тестирования было соблюдено только условие 3, что говорит о том, что адаптация бизнес-модели не является медиатором влияния внутриорганизационных характеристик на рост продаж.

1. Результаты тестирования эффекта медиации (рост продаж)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Независимые переменные | Модель 1 | Модель 2 | Модель 3 |
| Зависимые переменные |
| Адаптация бизнес-модели | Рост продаж | Рост продаж |
| Адаптация бизнес-модели | N/A | 0,407\* | N/A |
| Дифференциация | 0,008 | -0,017 | -0,013 |
| Инновационность | 0,287\* | 0,029 | 0,150\* |
| Отслеживание тенденций и трендов | 0,016 | -0,026 | -0,029 |
| Экспериментирование | 0,282\* | 0,018 | 0,128 |
| Кастомизация | 0,019 | 0,030 | 0,032 |
| Стратегическая гибкость | 0,282\* | 0,066 | 0,173\* |
| *Контрольные переменные:* |  |  |  |
| Профессиональная, научная и техническая деятельность | 0,043 | -0,090 | -0,088 |
| Обрабатывающее производство | -0,094 | -0,031 | -0,064 |
| Работа на рынке оптовой и розничной торговли | -0,004 | -0,089 | -0,102 |
| Малые предприятия | -0,027 | 0,044 | 0,035 |
| Средние предприятия | 0,059 | 0,068 | 0,094 |
| Крупные предприятия | 0,031 | 0,071 | 0,083 |
| R2 | 0,372 | 0,173 | 0,064 |

Значимые бэта-коэффициенты выделены \*.

Источник: рассчитано автором в SPSS по данным опроса.

Эффект медиации с зависимой переменной – *рентабельность бизнеса*, можно увидеть в таблице 16. По результатам тестирования было соблюдено только условие 3, что говорит о том, что адаптация бизнес-модели не является медиатором влияния внутриорганизационных характеристик на рентабельность бизнеса.

1. Результаты тестирования эффекта медиации (рентабельность бизнеса)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Независимые переменные | Модель 1 | Модель 2 | Модель 3 |
| Зависимые переменные |
| Адаптация бизнес-модели | Рентабельность бизнеса | Рентабельность бизнеса |
| Адаптация бизнес-модели | N/A | 0,166\* | N/A |
| Дифференциация | 0,008 | 0,164\* | 0,165\* |
| Инновационность | 0,287\* | 0,026 | 0,075 |
| Отслеживание тенденций и трендов | 0,016 | 0,105 | 0,103 |
| Экспериментирование | 0,282\* | -0,041 | 0,004 |
| Кастомизация | 0,019 | 0,107 | 0,108 |
| Стратегическая гибкость | 0,282\* | -0,072 | -0,029 |
| *Контрольные переменные:* |  |  |  |
| Профессиональная, научная и техническая деятельность | 0,043 | -0,044 | -0,043 |
| Обрабатывающее производство | -0,094 | -0,024 | -0,038 |
| Работа на рынке оптовой и розничной торговли | -0,004 | -0,095 | -0,100 |
| Малые предприятия | -0,027 | 0,000 | -0,004 |
| Средние предприятия | 0,059 | -0,015 | -0,004 |
| Крупные предприятия | 0,031 | -0,042 | -0,038 |
| R2 | 0,372 | 0,059 | 0,045 |

Значимые бэта-коэффициенты выделены \*.

Источник: рассчитано автором в SPSS по данным опроса.

Эффект медиации адаптации бизнес-модели на влияние внутриорганизационных характеристик на результаты деловой деятельности не подтвердился.

*Результаты тестирования гипотез***.** Подтвердились гипотезы H2, H4 и H6, а H7 подтвердилась только частично, адаптация бизнес-модели влияет на рост продаж и рентабельность бизнеса, но не влияет на рост доли рынка (таблица 17). Влияние инновационности, экспериментирования и стратегической гибкости оказались значимыми.

1. Результаты тестирования гипотез

|  |  |
| --- | --- |
| **Гипотеза** | **Подтвердилась ли гипотеза?** |
| H1. Дифференциация оказывает положительное влияние на маркетинговую адаптацию бизнес-модели в период кризиса | Отвергается |
| H2. Инновационность оказывает положительное влияние на маркетинговую адаптацию бизнес-модели в период кризиса | Подтверждается |
| H3. Отслеживание тенденций и трендов оказывает положительное влияние на маркетинговую адаптацию бизнес-модели в период кризиса | Отвергается |
| H4. Экспериментирование оказывает положительное влияние на маркетинговую адаптацию бизнес-модели в период кризиса | Подтверждается |
| H5. Кастомизация оказывает положительное влияние на маркетинговую адаптацию бизнес-модели в период кризиса | Отвергается |
| H6. Стратегическая гибкость оказывает положительное влияние на маркетинговую адаптацию бизнес-модели в период кризиса | Подтверждается |
| H7. Адаптация бизнес-модели оказывает положительное влияние на результаты деловой деятельности в период кризиса | Подтверждается (частично) |

Источник: составлено автором.

*Кластерный анализ.*По результатам кластерного анализа (рис. 9) можно выделить 4 группы с разным набором внутриорганизационных характеристик, имеющих значимое влияние на адаптацию бизнес-модели.



1. Дендограмма и разделение на кластеры

Источник: составлено автором в SPSS.

В таблице 18 представлены средние значения наличия той или иной внутриорганизационной характеристикой.

1. Средние значения обладания внутриорганизационными характеристиками по кластерам

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Лидеры | Инноваторы | Консерваторы | Экспериментаторы |
| Инновационность | 3,6 | 3,5 | 1,8 | 2,6 |
| Экспериментирование | 3,5 | 2,3 | 2,4 | 4,0 |
| Стратегическая гибкость | 3,2 | 3,4 | 2,4 | 4,0 |

Источник: рассчитано автором в SPSS по данным опроса.

Лидеры ­– это кластер компаний, которые обладают всеми тремя внутриорганизационными характеристиками. Инноваторы обладают инновационностью и стратегической гибкостью. Консерваторы не обладают ни одной внутриорганизационной характеристикой, имеющую значимое влияние на адаптацию бизнес-модели. А экспериментаторы совмещают в себе навыки экспериментировать и быстро менять их стратегию под внешние обстоятельства (стратегическая гибкость).

Стратегическая гибкость присутствует у всех кластеров гибких компаний (лидеры, инноваторы, экспериментаторы). Это может быть связано с тем, что стратегическая гибкость позволяет компании получить эффект, как и от инновационности, так и от экспериментирования за счет создания условий, результаты разработки инноваций или результаты, полученные в ходе эксперимента, могут быть быстро внедрены в бизнес-модель компании. Хорошим примером может случить запуск нового бренда пивоваренной компании, который занял 9 месяцев, несмотря на их инновационность, они не смогли запустить новый продукт быстрее, чем конкурент из-за чего не успели снять сливки.

На рисунке 10 изображены доли кластеров. Доли компаний, обладающих и инновационностью, и стратегической гибкостью, и занимающиеся экспериментированием, и компаний, не имеющих ни одной из перечисленных компетенций, равны 30%. Обладающие инновационностью и стратегической гибкостью занимают 18% респондентов, а обладающие стратегической гибкостью и занимающихся экспериментированием, 22% компаний.

1. Доли кластеров (внутриорганизационные характеристики)

Источник: рассчитано автором в SPSS по данным опроса.

Доли не имеют сильного перевеса в количестве компаний в сторону одного или другого кластера. Однако важно заметить, что выделить кластер компаний, имеющих в сочетании инновационность и экспериментирование, не удалось.

В таблице 19 указано в каких отраслях работают компании из разных кластеров.

1. Процент компаний по кластерам и области, в которой они работают

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Водоснабжение, водоотведение, ликвидация загрязнений | Административная деятельность и сопутствующие услуги | Здравоохранение и социальные услуги | Информация и связь | Культура, спорт, организация досуга и развлечений | Гостиницы и предприятия общественного питания | Операции с недвижимым имуществом | Профессиональная, научная и техническая деятельность | Обеспечение электрической энергией, газом, кондиционирование | Обрабатывающие производства | Предоставление прочих видов услуг | Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство | Строительство | Торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств | Транспортировка и хранение |
| Лидеры | 0% | 5% | 3% | 9% | 0% | 2% | 3% | 17% | 2% | 20% | 0% | 2% | 5% | 32% | 3% |
| Инноваторы | 2% | 2% | 0% | 2% | 0% | 2% | 10% | 7% | 2% | 24% | 0% | 2% | 7% | 34% | 2% |
| Консерваторы | 2% | 5% | 6% | 3% | 2% | 0% | 5% | 5% | 6% | 13% | 3% | 5% | 11% | 33% | 2% |
| Эксперимент-аторы | 0% | 6% | 4% | 2% | 2% | 4% | 4% | 8% | 0% | 23% | 0% | 2% | 10% | 33% | 0% |
| **Всего** | **1%** | **5%** | **4%** | **5%** | **1%** | **2%** | **5%** | **10%** | **3%** | **19%** | **1%** | **3%** | **8%** | **33%** | **2%** |

Источник: рассчитано автором в SPSS по данным опроса.

Распределение компаний по отраслям несильно отличается от общего распределения всех компаний, однако есть отрасли, в которых отсутствуют определенные кластеры компаний. Лидеры не представлены в отрасли водоснабжения, культуры и спорта и в прочих видах услуг. Инноваторов нет в здравоохранении, в сфере культуры и спорта, в прочих видах услуг. Консерваторы работают на всех представленных рынках, помимо гостиничного бизнеса. Экспериментаторы не работают в отрасли водоснабжения, в энергетических компаниях, транспортировки и в предоставлении других услуг.

Также будет полезно сравнить результаты деятельности компаний по кластерам (таблица 20).

1. Средние значения по результатам деятельности по кластерам

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Рост доли рынка | Рост продаж | Рентабельность бизнеса |
| Лидеры | 3,3 | 3,6 | 2,9 |
| Инноваторы | 3,0 | 3,3 | 2,8 |
| Консерваторы | 2,9 | 3,0 | 2,6 |
| Экспериментаторы | 3,3 | 3,6 | 2,8 |
| **Всего** | 3,1 | 3,4 | 2,8 |

Источник: рассчитано автором в SPSS по данным опроса.

Гибкие компании (лидеры, инноваторы, экспериментаторы) показывают результат деятельности лучше, чем консерваторы. Лидеры и экспериментаторы лучше оценивают рост продаж и рост доли рынка по сравнению с другими кластерами. Однако наилучшие результаты все равно у лидеров, обладающих всеми тремя значимыми внутриорганизационными характеристиками, рентабельность бизнеса они оценивают немного больше, чем в других кластерах. Инноваторы показывают немного результаты немного хуже, чем у предыдущих двух групп. Наихудшие результаты у консерваторов, которые не обладают инновационностью, экспериментированием и стратегической гибкостью.

Интересно отметить, что инноваторов от лидеров и экспериментаторов отличает наличие экспериментирования в компании, однако разница в результатах деятельности присутствует. На рост доли рынка оказывает влияние именно экспериментирование, однако изменение роста продаж и рентабельности бизнеса тоже изменяется также в зависимости от кластера. Результаты деятельности инноваторов немного хуже, чем у остальных гибких компаний. Возможно, это может быть связано с тем, что экспериментирование помогает ускорить процесс поиска новых решений и апробации идей, делая компанию более конкурентоспособной за счет быстроты принятия решений. Помимо этого, экспериментирование усиливает эффект от инновационности компании, благодаря тому что позволяет внедрять инновации в бизнес-модели [Bojovic et al., 2018].

3.3 Теоретический вклад

Данная работа вносит вклад в изучение факторов конкурентноспособности, а именно маркетинговых факторов маркетинговую адаптации бизнес-модели, включающую в себя выход на новые рынки и создание новых продуктов, в период кризиса. Данное исследование помогает закрыть/отчасти решить существующие ограничения в литературе на предмет маркетинговых факторов конкурентоспособности: какое стратегическое поведение в кризис, связанное с маркетингом, помогает компаниям сохранить конкурентоспособность в период кризиса; какие маркетинговые внутриорганизационные характеристики необходимо развивать для обеспечения маркетинговой адаптации бизнес-модели; влияет ли адаптация бизнес-модели в маркетинге на конкурентоспособность, посредством улучшения результатов деятельности компании по сравнению с конкурентами.

Во-первых, в работе было проведено исследование влияния адаптации бизнес-модели на результаты деятельности в кризис. Влияние адаптации бизнес-модели оказалось значимым для двух показателей результатов деятельности: рост продаж и рентабельность бизнеса. На рост продаж адаптация бизнес-модели влияет сильнее, чем на рентабельность бизнеса. Однако, значимого влияния адаптация бизнес-модели не оказывает на рост доли рынка. Влияющие на рост доли рынка являются экспериментирование и отслеживание тенденций и трендов. На рост рентабельности помимо адаптации бизнес-модели значимое влияние имеет дифференциация. Многие авторы, изучающие влияние адаптацию бизнес-модели на результаты деятельности, отмечали ее положительное влияние [Bourletidis and Triantafyllopoulos, 2014; Oliveira Mota et al., 2022; Cambra-Fierro et al., 2012. и другие]. Проведенное в работе исследование предоставляет дополнительную эмпирическую поддержку этим авторам, демонстрируя, что адаптация бизнес-модели (маркетинг) имеет значимое влияния на результаты деятельности компании (рост продаж и рентабельность бизнеса) и помогает закрыть вопрос: влияет ли адаптация бизнес-модели в маркетинге на конкурентоспособность, посредством улучшения результатов деятельности компании по сравнению с конкурентами.

Во-вторых, в работе были выделены конкретные маркетинговые факторы адаптации бизнес-модели: дифференциация, инновационность, отслеживание тенденций и трендов, экспериментирование, кастомизация, стратегическая гибкость, и протестированы для выявления значимых факторов. В результате регрессионного моделирования мы получили список значимых внутриорганизационных характеристик: инновационность, экспериментирование и стратегическая гибкость. Положительное влияние инновационности как внутриорганизационной характеристики на адаптацию бизнес-модели (маркетинг), изучаемое раннее Dias et al., (2020) и Naidoo (2010), также получило дополнительное подтверждение в ходе данной работы. Гипотеза о положительность влиянии инновационности на адаптацию бизнес-модели в период кризиса подтвердилась с помощью регрессионного моделирования. Влияние дифференциации ранее не исследовалось в условиях кризиса. В рамках работы было определено, что дифференциация не имеет значимого влияния на адаптацию бизнес-модели в период кризиса. Также, была опровергнута гипотеза о значимом влиянии кастомизации на адаптацию бизнес-модели (маркетинг) в кризис. Важно заметить, что отслеживание тенденций и трендов не имеет значимого влияния на адаптацию бизнес-модели, хотя CEO некоторых российских компаний, подчеркивали именно эту внутриорганизационную характеристику, как важную для выживания в кризис COVID-19. Помимо опровержения ряда гипотез, были подтверждены гипотезы о значимом влиянии на маркетинговую адаптацию бизнес-модели двух характеристиках, ранее не исследуемых в период кризиса: экспериментирование и стратегическая гибкость. Таким образом закрывается и другой исследовательский вопрос: какие маркетинговые внутриорганизационные характеристики необходимо развивать для обеспечения маркетинговой адаптации бизнес-модели.

*Ограничения и направления для дальнейших исследований*. В работе есть некоторые ограничения, которые могут дать представление для будущих исследований. Во-первых, разработанная в ВКР концептуальная модель тестировалась на результатах одного кризиса в одной стране, а именно на данных кризиса, вызванного пандемией COVID-19, в России. Для более надежного подтверждения валидности концептуальная модель далее она может быть протестирована на результатах и других кризисов, и на данных других стран. Во-вторых, в работе концептуальная модель тестировалась в целом по всем компаниям без их разделения на группы. Помимо такого подхода, концептуальную модель можно протестировать в зависимости от сферы деятельности (B2B или B2C) или типу отрасли (производство или сфера услуг). В дополнение к этому, в работе был сделан акцент на влияние внутриорганизационных характеристик на адаптацию бизнес-модели, хотя рассмотрение влияния внутриорганизационных характеристик напрямую на результаты деятельности также является хорошим исследованием, которое поможет дополнить существующую работу и подробно объяснить влияние отслеживания тенденций и трендов и экспериментирования на рост доли рынка, а также влияние дифференциации на рентабельность рынка и выделить новые факторы.

3.4 Практический вклад

Результаты исследования, проведенного в рамках данной работы, побуждают менеджеров компаний обратить свое внимание на важность маркетинговой адаптации бизнес-модели в период кризиса и, следовательно, на их способность справляться с кризисами. Данная работа помогает компаниям понять, на развитии каких компетенций им необходимо сконцентрироваться для улучшения результата маркетинговой адаптации бизнес-модели в период кризиса.

**Список рекомендаций:**

1. Компаниям необходимо в период стабильности начать развивать определенные внутриорганизационные характеристики: инновационность, экспериментирование и стратегическая гибкость, чья значимость подтвердилась в ходе исследования в данной работе, для достижения лучших результатов в случае наступления кризиса;
2. В период кризиса, если компания смогли развить инновационность, экспериментирование и стратегическую гибкость, следует начать открывать новые направления внутреннего спроса и активизировать разработку новых продуктов и услуг;
3. Если компания не может развивать весь ряд рекомендуемых компетенций в период стабильности, то в первую очередь ей необходимо развить стратегическую гибкость, потому что она помогает компании быстро применить результаты экспериментов или инновационной деятельности и получить эффект лучше, чем у конкурентов;
4. Гибким компаниям (наличие стратегической гибкости) рекомендуется развивать экспериментирование, так как экспериментирование помогает ускорить процесс поиска новых решений и апробации идей, делая компанию более конкурентоспособной за счет быстроты принятия решений, а также экспериментирование влияет на рост доли рынка;
5. Если компания инновационная, то ей также рекомендуется развивать экспериментирование, так как это усиливает эффект от инновационности компании (способствует внедрению инноваций в бизнес-модель).

*Применимость результатов исследования к другим кризисам.* Чтобы оценить применимость результатов работы стоит провести скрининг российских компаний в период экономического кризиса, вызванного введением новых санкций против России. В качестве обзора было использовано исследование[[4]](#footnote-4), проведенное российской консалтинговой компанией «Яков и Партнёры» в декабре 2022 года. В рамках исследования было опрошено 115 руководителей российских компаний с ежегодным оборотом более 1 млрд рублей из основных отраслей российской экономики. В рамках опроса «Яков и Партнёры» спрашивали CEO компаний об их планах на ближайшие полгода, какое стратегическое направление они считают наиболее важными для их компаний.

В таблице 21 видно, какие стратегии называли руководители, и приведенную мной их категоризацию, которая в дальнейшем использовалась для анализа.

1. Стратегии, упоминаемые руководителями, и их категории

|  |  |
| --- | --- |
| **Стратегия** | **Категория** |
| Выход на новые географические рынки | Адаптация бизнес-модели (маркетинг) |
| Изменение портфеля продуктов | Адаптация бизнес-модели (маркетинг) |
| Выход на новые сегменты клиентов | Адаптация бизнес-модели (маркетинг) |
| Рост выпуска продукции/услуг | Адаптация бизнес-модели (маркетинг) |
| Рост через приобретение новых бизнесов | Адаптация бизнес-модели (другие области) |
| Запуск новых инвестпроектов | Адаптация бизнес-модели (другие области) |
| Инвестиции в технологическую инфраструктуру и импортозамещение | Адаптация бизнес-модели (другие области) |
| Адаптация к регулированию отрасли | Адаптация бизнес-модели (другие области) |
| Привлечение и удержание сотрудников | Сокращение расходов |
| Сохранение объемов отпуска продукции | Сокращение расходов |
| Релокация операционных активов | Сокращение расходов |
| Сокращение затрат | Сокращение расходов |
| Изменение цен на нашу продукцию/услуги | Сокращение расходов |
| Продажа активов | Сокращение расходов |
| Адаптация цепочек поставок | Стратегические партнерства |
| Следование целям устойчивого развития | Прочее |

Источник: составлено автором на данных скрининга.

Результаты исследования показывают, что 97 руководителей из 115 опрошенных назвали адаптацию бизнес-модели, как один из важных этапов развития, который они планируют провести в следующие 6 месяцев. Маркетинговая адаптация бизнес-модели (83 из 115) указывалась в ответе незначительно больше чем сокращение расходов (81 из 115), и значительно чаще чем стратегические партнерства (45 из 115), что говорит о заинтересованности компаний непосредственно в маркетинговой адаптации бизнес-модели и его применении фирмами на практике в настоящий момент в рамках экономического кризиса последних лет.

Так как существует высокая заинтересованность в маркетинговой адаптации бизнес-модели в настоящее время, компаниям стоит порекомендовать оценить наличие у компании значимых внутриорганизационных характеристик: инновационность, экспериментирование и стратегическую гибкость, прежде чем принимать решение о запуске разработки новых продуктов и услуг и думать о выходе на новые рынки. Если компания обладает стратегической гибкостью и хотя бы одной другой компетенцией, то ей стоит проводить адаптацию бизнес-модели, так как это может помочь ей остаться конкурентоспособной. Однако при отсутствии этих характеристик адаптация бизнес-модели может быть неудачной, из чего следует, что компаниям необходимо пересмотреть свое решение и выбрать более подходящую стратегию, например, сокращения расходов.

Выводы

В рамках третьей главы выпускной квалификационной работы была определена методология исследования, проведено само исследование и даны его результаты, далее был подчеркнут теоретический и практический вклад данной работы.

В первом параграфе описаны методы сбора данных: опрос проводился в онлайн формате. Было представлено описание выборки: 218 респондентов – российские компании, структура по размеру бизнеса выборки близка к генеральной совокупности. Также были описаны методы анализа данных. Для проведения статистических исследований в работе использовалась компьютерная программа IBM SPSS Statistics, с помощью этой программы проводился факторный анализ, анализ надежности, регрессионное моделирование, тестирование эффекта медиации и создание латентных переменных, описанных в таблице «Операционализация данных».

Во второй главе приведены результаты исследования. Из 6 внутриорганизационных характеристик, которые вошли в исследование, влияние 3 характеристик оказалось значимым на маркетинговую адаптацию бизнес-модели в кризис, а именно инновационность, экспериментирование и стратегическая гибкость. Адаптация бизнес-модели имеет значимое влияние на результаты деловой деятельности (рост продаж и рентабельность рынка) в период кризиса, кроме роста доли рынка. Значимое влияние на рост доли рынка имеют экспериментирование и отслеживание тенденций и трендов. Эффект медиации адаптации бизнес-модели на влияние внутриорганизационных характеристик на результаты деятельности не был подтвержден. Также в работе представлены кластеры российских компаний, разделенных по критериям наличия внутриорганизационных характеристик, имеющих значимое влияние на адаптацию бизнес-модели, и проведения адаптации бизнес-модели в период кризиса.

В третьем и четвертом параграфах детально описан теоретический и практический вклад данной работы. В рамках четвертого параграфа был использован скрининг российского рынка, определяющих стратегическое поведение компаний, для определения актуальности адаптации бизнес-модели в новый экономический кризис. Цель работы была достигнута, задачи выполнены.

Заключение

Целью данной исследовательской работы являлись выявление и определение маркетинговых факторов, их влияние на адаптацию бизнес-модели и конкурентоспособность компании в период кризиса. В результате анализа исследований по факторам конкурентоспособности в условиях кризиса по 3 параметрам: внутриорганизационные характеристики, стратегическое поведение и результаты деятельности, было определено стратегическое поведение, связанное с маркетингом, которое помогает сохранить конкурентоспособность в условиях кризиса, а именно маркетинговая адаптация бизнес-модели (*далее* *адаптация бизнес-модели*), а также определен список анализируемых ранее внутриорганизационных характеристик, влияющих на адаптацию бизнес-модели.

Далее были выделены ограничения в существующих исследованиях: ограниченность эмпирических количественных исследований, подтверждающих влияние адаптации бизнес-модели на результаты деятельности; ограниченность списка маркетинговых факторов адаптации бизнес-модели. Из представленных выше ограничений были сформулированы исследовательские вопросы данной работы: какие маркетинговые внутриорганизационные характеристики необходимо развивать для обеспечения маркетинговой адаптации бизнес-модели; влияет ли адаптация бизнес-модели в маркетинге на конкурентоспособность, посредством улучшения результатов деятельности компании по сравнению с конкурентами. Для проверки и обоснования актуальности предмета исследования был проведен качественный контент-анализ, включающий в себя 13 интервью с руководителями компаний, находящихся в СМИ. Контент-анализ интервью указывает, что чаще всего руководители компаний упоминали маркетинговую адаптацию бизнес-модели (выход на новые рынки, ориентация на новые сегменты, предложение новых услуг или продуктов), как их стратегическое поведение в период кризиса, что подчеркивает актуальность адаптации бизнес-модели не только для научного сообщества, но и для бизнеса.

Для того, чтобы дать ответ на поставленные вопросы была разработана концептуальная модель, исследующая влияние внутриорганизационных характеристик на адаптацию бизнес-модели и далее на результаты деятельности в целом, без привязки к конкретному кризису или рынку, на котором могут работать компании. Для построения концептуальной модели рассматривались следующие категории маркетинговых факторов: конкурентные стратегии (дифференциация, инновационность), динамические способности, связанные с организационным обучением (отслеживание тенденций и трендов, экспериментирование), и динамические способности, связанные с реагированием (кастомизация, стратегическая гибкость), чье влияние на адаптацию бизнес-модели компаний было проанализировано далее. Были сформулированы гипотезы о влиянии внутриорганизационных характеристик на адаптацию бизнес-модели и влияние адаптации бизнес-модели на результаты деятельности компании.

Тестирование гипотез и валидация модели проводились по данным опроса 218 российских компаний, проведенного в апреле 2022 года. Для проведения статистических исследований в работе использовалась компьютерная программа IBM SPSS Statistics, с помощью этой программы проводился факторный анализ, анализ надежности, регрессионное моделирование, тестирование эффекта медиации и создание латентных переменных. Из 6 внутриорганизационных характеристик, которые вошли в исследование, влияние 3 характеристик оказалось значимым на маркетинговую адаптацию бизнес-модели в кризис, а именно инновационность, экспериментирование и стратегическая гибкость. Адаптация бизнес-модели имеет значимое влияние на результаты деловой деятельности (рост продаж и рентабельность рынка) в период кризиса, но значимое влияние на рост доли рынка отсутствует, на этот показатель имеют влияние отслеживание тенденций и трендов и экспериментирование. На рост рентабельности помимо адаптации бизнес-модели значимое влияние имеет дифференциация. Эффект медиации адаптации бизнес-модели на влияние внутриорганизационных характеристик на результаты деятельности не был подтвержден. В работе представлены кластеры российских компаний, разделенных по критериям наличия внутриорганизационных характеристик, имеющих значимое влияние на адаптацию бизнес-модели, и проведения адаптации бизнес-модели в период кризиса.

По итогам исследования компаниям рекомендуется: в период стабильности начать развивать определенные внутриорганизационные характеристики: инновационность, экспериментирование и стратегическая гибкость, чья значимость подтвердилась в ходе исследования в данной работе, для достижения лучших результатов в случае наступления кризиса; если компания смогла развить инновационность, экспериментирование и стратегическую гибкость, следует начать открывать новые направления внутреннего спроса и активизировать разработку новых продуктов и услуг.

Результаты исследования применимы и к другим кризисам. Для этого был использован скрининг российских компаний в период экономического кризиса, вызванного введением новых санкций против России, проведенный консалтинговой компанией «Яков и Партнёры». Исследование показало, что существует высокая заинтересованность в адаптации бизнес-модели следи руководителей компаний в настоящее время, компаниям стоит оценить наличие у компании значимых внутриорганизационных характеристик: инновационность, экспериментирование и стратегическую гибкость, прежде чем принимать решение о запуске разработки новых продуктов и услуг и думать о выходе на новые рынки. При обладании стратегической гибкостью и хотя бы одной другой компетенцией, то компании стоит проводить адаптацию бизнес-модели, так как это может помочь ей остаться конкурентоспособной. Однако при отсутствии этих характеристик адаптация бизнес-модели может быть неудачной, из чего следует, что компаниям необходимо пересмотреть свое решение и выбрать более подходящую стратегию, например, сокращения расходов.

Цель и задачи работы были достигнуты. Задачи выявления характеристик кризисной среды и особенностей работы компаний в условиях кризиса и систематизации исследований факторов конкурентоспособности компаний в условиях кризиса на основании результатов предыдущих академических исследований были выполнены в первой главе работы. Разработка концептуальной модели и гипотез о влиянии маркетинговых факторов на конкурентоспособность компаний в условиях кризиса на основании существующих академических исследований и интервью с представителями бизнеса представлена во второй главе работы и также выполнена. В третьей главе было проведено тестирование гипотез о влиянии маркетинговых факторов на конкурентоспособность фирм в условиях кризиса на основании опроса российских компаний в период пандемии COVID-19 и по их результатам были разработаны рекомендаций по поддержанию конкурентоспособности в условиях кризиса для российских компаний. По итогам работы были выявлены и определены маркетинговые факторы, их влияние на адаптацию бизнес-модели и конкурентоспособность компании в период кризиса.

В работе есть некоторые ограничения, которые могут дать направления для будущих исследований. Во-первых, разработанная в ВКР концептуальная модель тестировалась на результатах одного кризиса в одной стране, а именно на данных кризиса, вызванного пандемией COVID-19, в России. Для более надежного подтверждения валидности концептуальная модель далее она может быть протестирована на результатах и других кризисов, и на данных других стран. Во-вторых, в работе концептуальная модель тестировалась в целом по всем компаниям без их разделения на группы. Помимо такого подхода, концептуальную модель можно протестировать в зависимости от сферы деятельности (B2B или B2C) или типу отрасли (производство или сфера услуг). В дополнение к этому, в работе был сделан акцент на влияние внутриорганизационных характеристик на адаптацию бизнес-модели, хотя рассмотрение влияния внутриорганизационных характеристик напрямую на результаты деятельности также является хорошим исследованием, которое поможет дополнить существующую работу и подробно объяснить влияние отслеживания тенденций и трендов и экспериментирования на рост доли рынка, а также влияние дифференциации на рентабельность рынка и выделить новые факторы.

Список использованной литературы

1. «Мы сидим, как дизель в Заполярье — заправленный и готовый работать» // Эксперт –2020. – URL: https://expert.ru/expert/2020/16/myi-sidim-kak-dizel-v-zapolyare---zapravlennyij-i-gotovyij-rabotat/ (дата обращения: 06.04.2023)
2. «Настало время взглянуть на отраслевые задачи с горизонтом 10–15 лет» // Эксперт –2020. – URL: https://expert.ru/south/2020/05/nastalo-vremya-vzglyanut-na-otraslevyie-zadachi-s-gorizontom-10-15-let/ (дата обращения: 06.04.2023)
3. «Наша отрасль, как правило, падает в пять раз больше, чем ВВП» // Эксперт –2020. – URL: https://expert.ru/2020/05/7/nasha-otrasl-kak-pravilo-padaet-v-pyat-raz-bolshe-chem-vvp/ (дата обращения: 06.04.2023)
4. «Не надо помогать бизнесу деньгами»: совладелец DNS Дмитрий Алексеев о том, как сеть выживает в этот кризис // Forbes. –2020. – URL: https://www.forbes.ru/biznes/397695-ne-nado-pomogat-biznesu-dengami-sovladelec-dns-dmitriy-alekseev-o-tom-kak-set (дата обращения: 06.04.2023)
5. «Отказ предоставлять каникулы по аренде — мародерство»: основатель сети «Тануки» о спасении от кризиса // Forbes. –2020. – URL: https://www.forbes.ru/biznes/397495-otkaz-predostavlyat-kanikuly-po-arende-maroderstvo-osnovatel-seti-tanuki-o-spasenii-ot (дата обращения: 06.04.2023)
6. «Я продаю свой «Майбах»: как ресторатор Владимир Перельман спасает бизнес от полного краха // Forbes. –2020. – URL: https://www.forbes.ru/forbeslife/396307-ya-prodayu-svoy-maybah-kak-restorator-vladimir-perelman-spasaet-biznes-ot-polnogo (дата обращения: 06.04.2023)
7. Антикризисное управление: Учеб. пособие для студентов вузов / А. Т. Зуб. – М.: Аспект Пресс, 2005.– 319 с.
8. Араз Агаларов — РБК: «Невозможно накопить никакую подушку безопасности» // РБК –2021. – URL: https://www.rbc.ru/interview/business/16/11/2021/61923b899a7947f11a3266c7 (дата обращения: 06.04.2023)
9. Глава «Азбуки вкуса» — РБК: «Мы находимся в состоянии ремиссии» // РБК –2021. – URL: https://www.rbc.ru/interview/business/23/12/2021/617f8c489a79474b20c9ab78 (дата обращения: 06.04.2023)
10. Глава «Магнита» — РБК: «Я хочу, чтобы росли мои продажи, а не проблемы» // РБК –2020. – URL: https://www.rbc.ru/interview/business/21/07/2020/5eb925ef9a79475e75ad70a1 (дата обращения: 06.04.2023)
11. Глава «Победы» — РБК: «Закрытие Европы помогает нам увеличить перевозки» // РБК –2021. – URL: https://www.rbc.ru/interview/business/16/08/2021/611685f29a794767f6a118a1 (дата обращения: 06.04.2023)
12. Глава «Северстали» — РБК: «Все немножко расслабились из-за коронавируса» // РБК –2020. – URL: https://www.rbc.ru/interview/business/16/12/2020/5fd38be49a7947492988ae7f (дата обращения: 06.04.2023)
13. Глава «Уральских авиалиний» — РБК: «Пытаемся убедить пассажиров летать» // РБК –2020. – URL: https://www.rbc.ru/interview/business/02/06/2020/5ecfb86b9a79475b3d9c0ca1 (дата обращения: 06.04.2023)
14. М. Бирюков – Forbes: Руководители компаний оценили состояние бизнеса за последние шесть месяцев // Forbes. -2022. – URL: https://www.forbes.ru/biznes/483033-rukovoditeli-kompanij-ocenili-sostoanie-biznesa-za-poslednie-sest-mesacev (дата обращения: 16.05.2023)
15. Максим Акимов — РБК: «Почте» предстоит совершить чудовищный кульбит» // РБК –2020. – URL: https://www.rbc.ru/interview/business/03/07/2020/5ef9bde79a79470f93d5c2f5 (дата обращения: 06.04.2023)
16. Anghel, L.-D., Constantinescu, M., & Caescu, Ş. C. (2013). Innovation within the Strategic Marketing Management of Industrial Smes as a Response to the Economic Crisis. Transformations in Business & Economics, 12(1), 412–428.
17. Aslam, H., Blome, C., Roscoe, S. and Azhar, T.M. (2018), “Dynamic supply chain capabilities: how market sensing, supply chain agility and adaptability affect supply chain ambidexterity”, International Journal of Operations and Production Management, Vol. 38 No. 12, pp. 2266-2285.
18. Auzzir, Z., Haigh, R., & Amaratunga, D. (2018). Impacts of disaster to SMEs in Malaysia. Procedia engineering, 212, 1131–1138.
19. Baker, W., Sinkula, J.: The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. J. Acad. Market. Sci. 27, 411–427 (1999)
20. Barron, A., Hultén, P., & Hudson, S. (2012). The financial crisis and the gathering of political intelligence: A cross-country comparison of SMEs in France, Sweden and the UK. International Small Business Journal, 30(4), 345–366.
21. Beliaeva, T., Shirokova, G., Wales, W., & Gafforova, E. (2018). Benefiting from economic crisis? Strategic orientation effects, trade-offs, and configurations with resource availability on SME performance. International Entrepreneurship and Management Journal, 16, 165–194.
22. Bessant, J., Lamming, R., Noke, H. and Phillips, W. (2005), “Managing innovation beyond the steady state”, Technovation, Vol. 25 No. 12, pp. 1366-76
23. Bojovic, N., Genet, C., & Sabatier, V. (2018). Learning, signaling, and convincing: The role of experimentation in the business modeling process. Long Range Planning, 51(1), 141-157.
24. Bourletidis, K., & Triantafyllopoulos, Y. (2014). SMEs survival in time of crisis: Strategies, tactics and commercial success stories. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 148, 639–644.
25. Bundy, J., Pfarrer, M.D., Short, C.E. and Coombs, W.T. (2017), “Crises and crisis management: integration, interpretation, and research development”, Journal of Management, Vol. 43 No. 6, pp. 1661-1692.
26. Cambra-Fierro, J., Hart, S., Polo-Redondo, Y., & Fuster-Mur, A. (2012). Market and learning orientation in times of turbulence: Relevance questioned? An analysis using a multi-case study. Quality & Quantity, 46(3), 855–871.
27. Chakravarthy, B., Mueller-Stevens, G., Lorange, P., Lechner, C.: Strategy Process: Shaping the Contours of the Field. Blackwell Publishing, Oxford (2003)
28. Choi, B. K, Moon, H. K. and Ko, W. (2013), “An organization's ethical climate, innovation, and performance: Effects of support for innovation and performance evaluation”, Management Decision, Vol. 51 (6), pp.1250 - 1275
29. Cioppi, M., Musso, F., Pencarelli, T., & Savelli, E. (2014). Economic Crisis and SMEs' Behavior: An Analysis on the Furniture Sector in Italy. International Journal of Economic Behavior, 4(1), 115–126.
30. Cohen, S., Naoum, V.-C., & Vlismas, O. (2014). Intellectual capital, strategy and financial crisis from a SMEs perspective. Journal of Intellectual Capital, 15(2), 294–315.
31. Coombs, W.T. and Holladay, S.J. (2010), PR Strategy and Application: Managing Influence, Wiley-Blackwell, Malden, MA.
32. Cornille, D., Rycx, F., & Tojerow, I. (2019). Heterogeneous effects of credit constraints on SMEs’ employment: Evidence from the European sovereign debt crisis. Journal of Financial Stability, 41, 1–13.
33. Cowling, M., Liu, W., & Zhang, N. (2018). Did firm age, experience, and access to finance count? SME performance after the global financial crisis. Journal of Evolutionary Economics, 28(1), 77–100.
34. de Oliveira Mota, R., Bueno, A., Gonella, J. D. S. L., Ganga, G. M. D., Godinho Filho, M., & Latan, H. (2022). The effects of the COVID-19 crisis on startups' performance: the role of resilience. Management Decision, (ahead-of-print).
35. Dias, Á., Manuel, E. C., Dutschke, G., Pereira, L. F., Pereira, L., Dias, Á., ... Dutschke, G. (2020). Economic crisis effects on SME dynamic capabilities. International Journal of Learning and Change in press.
36. Edvardsson, I. R., & Teitsdóttir, U. D. (2015). Outsourcing and financial crisis: Evidence from Icelandic service SMEs. Employee Relations, 37(1), 30–47.
37. Eggers, F. (2020). Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. Journal of business Research, 116, 199-208.
38. Eggers, F., & Kraus, S. (2011). Growing young SMEs in hard economic times: the impact of entrepreneurial and customer orientations—a qualitative study from Silicon Valley. Journal of Small Business & Entrepreneurship, 24(1), 99-111.
39. El Idrissi, M., El Manzani, Y., Maatalah, W. A., & Lissaneddine, Z. (2022). Organizational crisis preparedness during the COVID-19 pandemic: an investigation of dynamic capabilities and organizational agility roles. International Journal of Organizational Analysis.
40. Ellis, J. (1982), 'Improving Management Response in Turbulent Times', Sloan Managemen Review, Vol. 23, No. 2, p. 3-11.
41. Everett, R. F. (2014). A crack in the foundation: Why SWOT might be less than effective in market sensing analysis. Journal of Marketing & Management.
42. Falkheimer, J. and Heide, M. (2010), “Crisis communicators in change: from plans to improvisations”, in Coombs, T.W. and Holladay, C.J. (Eds), The Handbook of Crisis Communication, Wiley-Blackwell, Chichester, pp. 511-526.
43. Fombella, P. G., West, S., Muehlberger, M., Sautter, T., Zepf, G., & Harrison, D. (2022). Understanding crisis resilience in manufacturing firms in the DACH region during the COVID-19 pandemic. Continuity & Resilience Review.
44. Giannacourou, M., Kantaraki, M., & Christopoulou, V. (2015). The perception of crisis by Greek SMEs and its impact on managerial practices. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 175, 546–551.
45. Grundy AN. Harnessing strategic behaviour. Financial Times, 1998.
46. Grundy, T. (2000) Strategic project management and strategic behaviour, International Journal of Project Management, 18 (2), 93-103. https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00076-3.
47. Hakala, H. (2011). Strategic Orientations in Management Literature: Three Approaches to Understanding the Interaction between Market, Technology, Entrepreneurial and Learning Orientations. International Journal of Management Reviews, 13(2), 199–217. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00292.x
48. Henri, J.F. (2006), “Management control systems and strategy: a resource-based perspective”, Accounting, Organizations and Society, Vol. 31 No. 6, pp. 529-558.
49. Hildebrand, C., Häubl, G., & Herrmann, A. (2014). Product customization via starting solutions. Journal of Marketing Research, 51(6), 707-725.
50. Hong, P., Huang, C., & Li, B. (2012). Crisis management for SMEs: Insights from a mul- tiple-case study. International Journal of Business Excellence, 5(5), 535–553.
51. Huber-Stearns, H. R., D. E. Bennett, S. Posner, R. C. Richards, J. B. H. Fair, S. J. M. Cousins, and C. L. Romulo. 2017. Social-ecological enabling conditions for payments for ecosystem services. Ecology and Society 22(1):18. https://doi.org/10.5751/ES-08979-220118
52. Huhtala, J. P., Sihvonen, A., Frösén, J., Jaakkola, M., & Tikkanen, H. (2014). Market orientation, innovation capability and business performance: Insights from the global financial crisis. Baltic Journal of Management, 9(2), 134–152.
53. Kotler, P., & Amstrong. (2003). Prinsip-prinsip Marketing (7th ed.). Jakarta: Salemba Empat.
54. Kunc, M., & Bhandari, R. (2011). Strategic development processes during economic and financial crisis. Management Decision, 49(8), 1343–1353.
55. Le Nguyen, H., & Kock, S. (2011). Managing SMEs' survival from financial crisis in a transition economy: A Chaos Theory approach. Journal of General Management, 37(1), 31-45.
56. Lekmat, L., & Chelliah, J. (2011). Surviving the next economic crisis: Corporate en- trepreneurship strategies of Thai Automotive SMEs. Journal of International Management Studies, 6(3), 18–35.
57. Lettice, F., Tschida, M., & Forstenlechner, I. (2014). Managing in an economic crisis: The role of market orientation in an international law firm. Journal of Business Research, 67(1), 2693–2700.
58. Marino, L. D., Lohrke, F. T., Hill, J. S., Weaver, K. M., & Tambunan, T. (2008). Environmental shocks and SME alliance formation intentions in an emerging economy: Evidence from the Asian financial crisis in Indonesia. Entrepreneurship Theory and Practice, 32(1), 157-183.
59. Meutia, M., Ismail, T., & Ummi, N. (2018). Leadership issue and SME performance during crisis. International Journal of Civil Engineering and Technology, 9(4), 424–435.
60. Moi, L., & Cabiddu, F. (2022). Navigating a global pandemic crisis through marketing agility: evidence from Italian B2B firms. Journal of Business & Industrial Marketing, (ahead-of-print).
61. Mora, P., & Akhter, M. (2012). Why and how some wine SMEs resist to the crisis? International Journal of Business and Globalisation, 8(1), 95–111.
62. Morrish, S. C., & Jones, R. (2020). Post-disaster business recovery: An entrepreneurial marketing perspective. Journal of Business Research, 113, 83–92.
63. Naidoo, V. (2010). Firm survival through a crisis: The influence of market orientation, marketing innovation and business strategy. Industrial marketing management, 39(8), 1311-1320.
64. Özturan, P., Özsomer, A., & Pieters, R. (2014). The role of market orientation in advertising spending during economic collapse: The case of Turkey in 2001. Journal of Marketing Research, 51(2), 139–152.
65. Pal, R., Andersson, R., & Torstensson, H. (2012). Organisational resilience through crisis strategic planning: A study of Swedish textile SMEs in financial crises of 2007–2011. International Journal of Decision Sciences, Risk and Management, 4(3–4), 314–341.
66. Pal, R., Westerlind, R., & Torstensson, H. (2013). Exploring the resilience development process by implementing the crisis strategic planning framework: A Swedish textile SME perspective. International Journal of Decision Sciences, Risk and Management, 5(1), 1–34.
67. Pearson, C., & Clair, J. (1998). Reframing crisis management. Academy of Management Review, 23(1), 59–76.
68. Peñarroya-Farell, M., & Miralles, F. (2022). Business model adaptation to the COVID-19 crisis: Strategic response of the Spanish cultural and creative firms. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 8(1), 39.
69. Petzold, S., Barbat, V., Pons, F., & Zins, M. (2019). Impact of responsive and proactive market orientation on SME performance: The moderating role of economic crisis perception. Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, 36(4), 459–472.
70. Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations: with a new introduction. New York USA: Free Press.
71. Saebi, T. (2014). Business model evolution, adaptation or innovation? A contingency framework on business model dynamics, environmental change and dynamic capabilities. Business Model Innovation: The Organizational Dimension, Nicolai J Foss & Tina Saebi, eds., Oxford University Press, Forthcoming.
72. Saebi, T., Lien, L., & Foss, N. J. (2017). What drives business model adaptation? The impact of opportunities, threats and strategic orientation. Long range planning, 50(5), 567-581.
73. Sainis, G., Haritos, G., Kriemadis, A., & Fowler, M. (2016). The willingness of ISO certified Greek SMEs to continue their quality journey to TQM under crisis conditions: A systemic approach. International Journal of Applied Systemic Studies, 6(4), 327–348.
74. Salunkhe, U., Rajan, B. and Kumar, V. (2021), "Understanding firm survival in a global crisis", International Marketing Review, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. https://doi.org/10.1108/IMR-05-2021-0175
75. Semuel, H., Siagian, H., & Octavia, S. (2017). The effect of leadership and innovation on differentiation strategy and company performance. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 237, 1152-1159.
76. Simón-Moya, V., Revuelto-Taboada, L., & Ribeiro-Soriano, D. (2016). Influence of eco- nomic crisis on new SME survival: Reality or fiction? Entrepreneurship & Regional Development, 28(1–2), 157–176.
77. Sinkula, J.: Market information processing and organization learning. J. Market. 58, 35–45 (1994)
78. Soininen, J., Puumalainen, K., Sjögrén, H., & Syrjä, P. (2012). The impact of global economic crisis on SMEs: Does entrepreneurial orientation matter? Management Research Review, 35(10), 927–944.
79. Srivannaboon, S. (2009), 'Achieving competitive advantage through the use of project management under the plan-do-check-act concept', Journal of General Management, Vol. 34, No. 3, pp. 1-20.
80. Thomke, S. H. (1998). Managing experimentation in the design of new products. Management science, 44(6), 743-762.
81. Vaaler, P. M., & McNamara, G. (2004). Crisis and competition in expert organisational decision making: Credit-rating agencies and their response to turbulence in emerging economies. Organisation Design, 15(6), 687–703.
82. Vargo, J., & Seville, E. (2011). Crisis strategic planning for SMEs: Finding the silver lining. International Journal of Production Research, 49(18), 5619–5635.
83. Vrečko, I., & Širec, K. (2013). Managing crisis of SMEs with restructuring projects. Business Management Dynamics, 2(8), 54–62.
84. Y. P. Gupta and S. Goyal, “Flexibility of Manufacturing Systems: Concepts and Measurements” European Journal of Operations Research 43, No. 2, 119–135 (1989).

Приложения

Приложение 1

Обзор литературы: общие данные о статьях (1/3)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Citation** | **Business area** | **Crisis name** | **Country** | **Methods** | **Business characteristics** |
| [Anghel et al., 2013] | Strategy | 2007–08 Global Financial Crisis  | Romania | Qualitative | SMEs |
| [Auzzir et al., 2018] | Strategy | Variety of crises and disasters  | Malaysia | Qualitative (questionnaires survey) | SMEs |
| [Barron et al., 2012] | Strategy | 2007–08 Global Financial Crisis  | France, Sweden, UK  | Quantitative (questionnaires survey) | SMEs |
| [Beliaeva et al., 2018] | Strategic Orientations | 2015–16 Russian Financial Crisis  | Russia | Quantitative | SMEs |
| [Bourletidis and Triantafyllopoulos, 2014] | Strategic Orientations | 2007–08 Global Financial Crisis  | Greece | Qualitative (questionnaires survey/interview) | SMEs |
| [Cambra-Fierro et al., 2012] | Strategy | 2007–08 Global Financial Crisis  | Spain | Qualitative (multi-case study) | Different |
| [Cioppi et al., 2014] | Strategic Orientations | 2007–08 Global Financial Crisis  | Italy | Qualitative (multi-case study) | SMEs |
| [Cohen et al., 2014] | Strategy | 2007–08 Global Financial Crisis  | Greece | Quantitative (questionnaires survey) | SMEs |
| [Cornille et al., 2019] | Strategy | 2007–08 Global Financial Crisis  | Belgium | Quantitative (Survey) | SMEs |
| [Cowling et al., 2018] | Strategy | 2007–08 Global Financial Crisis  | UK | Quantitative (Survey) | SMEs |
| [Oliveira Mota et al., 2022] | Strategy | COVID-19 Pandemic | Brazil | Quantitative (Survey) | startups |
| [Dias et al., 2020] | Strategic Orientations | 2007–08 Global Financial Crisis  | Portugal | Quantitative (Survey) | SMEs |
| [Edvardsson and Teitsdóttir, 2015] | Strategy | 2007–08 Global Financial Crisis  | Iceland | Quantitative (Survey) | SMEs |
| [Eggers and Kraus, 2011] | Strategic Orientations | 2007–08 Global Financial Crisis  | USA | Qualitative (interview) | Startups |
| [Idrissi et al., 2022] | Strategy | COVID-19 Pandemic | Marocco | Quantitative (Survey) | different |
| [Fombella et al., 2022] | Strategy | COVID-19 Pandemic | Germany, Austria and Switzerland (DACH) | Quantitative (survey data), Qualitative (interviews) | different |
| [Giannacourou et al., 2015] | Strategy | 2007–08 Global Financial Crisis  | Greece | Qualitative (in-depth case study-oriented research design) | SMEs |
| [Hong et al., 2012] | Strategic Orientations | Variety of crises and disasters  | US and Asia | Qualitative (multi-case study) | SMEs |
| [Huhtala et al. , 2014] | Strategy | 2007–08 Global Financial Crisis  | Finland | Quantitative (Survey) | different |
| [Le Nguyen and Kock, 2011] | Strategic Orientations | 2007–08 Global Financial Crisis  | Vietnam | Qualitative | SMEs |
| [Lekmat and Chelliah, 2011] | Strategic Orientations | 1997 Asian Financial Crisis  | Thailand | mixed-method research, where both quantitative and qualitative | SMEs |
| [Lettice et al. , 2014] | Strategy | 2007–08 Global Financial Crisis  | Multinational | qualitative insight into the quantitative market orientation and performance data  | different |
| [Marino et al., 2008] | Strategic Orientations | 1997 Asian Financial Crisis  | Indonesia | Quantitative (Survey) | SMEs |
| [Meutia et al., 2018] | Strategic Orientations | 2010 and 2011 Christchurch Earthquakes  | New Zeeland | Quantitative | SMEs |
| [Moi and Cabiddu, 2022] | Strategy | COVID-19 Pandemic | Italy | theory-building approach and performs an in-depth exploratory multiple-case study  | B2B firms |
| [Mora and Akhter, 2012] | Strategy | 2007–08 Global Financial Crisis  | France | - | SMEs |
| [Morrish and Jones , 2020] | Strategic Orientations | 2010 and 2011 Christchurch Earthquakes  | New Zeeland | data collection, analysis and research evaluation of in-depth interviews and other field data  | SMEs |
| [Naidoo, 2010] | Strategy | 2007–08 Global Financial Crisis  | China | Quantitative (Survey) | SMEs  |
| [Özturan et al., 2014] | Strategy | Variety of crises and disasters  | Turkey | Quantitative (serveys, interview) | different |
| [Pal et al., 2012] | Strategy | 2007–08 Global Financial Crisis  | Sweden | qualitative empirical study  | SMEs |
| [Pal et al., 2013] | Strategy | 2007–08 Global Financial Crisis  | Sweden | multi-method  | SMEs |
| [Petzold et al., 2019] | Strategic Orientations | 2007–08 Global Financial Crisis  | Canada and France | Quantitative | SMEs |
| [Sainis et al., 2016] | Strategy | 2007–08 Global Financial Crisis  | Greece | - | SMEs |
| [Simón-Moya et al., 2016] | Strategy | 2007–08 Global Financial Crisis  | Portugal | Quantitative | SMEs |
| [Soininen et al., 2012] | Strategic Orientations | 2007–08 Global Financial Crisis  | Finland | A quantitative approach is used to test the hypotheses  | SMEs |
| [Vargo and Seville, 2011] | Strategic Orientations | Variety of crises and disasters  | New Zeeland | **-** | SMEs |
| [Vrečko and Širec, 2013] | Strategy | 2007–08 Global Financial Crisis  | Slovenia | - | SMEs |

Источник: составлено автором на данных из статей.

Обзор литературы: выводы из исследований (2/3)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Citation** | **Findings** | **Selected strategies and challenges** | **Environment characteristics** |
| [Anghel et al., 2013] | An innovative way of defining the mission due to the crisis (sustainable orientation), objectives related with the mission statement, reorganization of the strategic business units so that they can better serve the new requirements of the market, "business diversification" as the main market strategy, product strategy during the economic crisis is focused on change within the product range, i.e. elimination of old or unprofitable product categories and introduction of new and better adapted products, most companies raised their prices to cover higher costs thinking that the crisis will be of short duration next period maintained their prices, placement - the logistics cost has increased, an increase in promotional activities, intending to apply offensive strategies in the future market approach. Most respondents declared to have shifted from a development management to a crisis | Change in marketing objectives, shift of customers' focus from quality and technology to price, adaptation of the marketing mix to the current competitive environment.  | Romanian market, marketing environment components - clients, suppliers and public institutions |
| [Auzzir et al., 2018] | Results show the impacts of natural disaster are severe for SMEs in Malaysia and flood was identified as the main natural disaster. Many of the affected SMEs failed to cope and manage the risks of natural disasters because of their limited financial capability and expertise. Business Continuity Management (BCM) could be used as disaster management approach.  | Business Continuity Management (BCM) | Natural disaster in Malaysia (flood) |
| [Barron et al., 2012] | The monitoring of political initiatives by SMEs in response to the recession varied in accordance with the extent to which their countries are affected by the recession. Small business managers considered it more important, despite the international nature of the crisis, to monitor political responses in national rather than supranational political settings. SMEs across all three countries drew on similarly wide sources of information when monitoring policy responses to the crisis. SME managers in the UK relied heavily on official government sources when gathering intelligence on attempts to alleviate the recession’s effects.  | monitor political responses in national rather than supranational political settings, wide sources of information, relied heavily on official government sources | the recession |
| [Beliaeva et al., 2018] | Results reveal a positive effect of entrepreneurial orientation and a non-significant effect of market orientation on performance. While financial capital availability improves performance during economic crisis, it does so most strongly when EO (entrepreneurial orientation) as opposed to MO (market orientation) is the firm’s dominant strategic orientation. When operating during economic crisis, firms might constrain their strategic options and devote resources to less risky activities rather than resource-intensive strategic behaviors such as EO (entrepreneurial orientation) and MO (market orientation).  | entrepreneurial orientation and a non-significant effect of market orientation on performance | - |
| [Bourletidis and Triantafyllopoulos, 2014] | SMEs develop alternative marketing strategies, innovative tactics and new concepts in order to survive.  | alternative marketing strategies, innovative tactics and new concepts | - |
| [Cambra-Fierro et al., 2012] | Market and learning-orientated firms exhibit proactive behavior patterns and are better prepared for the period of crisis and turbulence. More appropriate would be to make our framework of reference the organization itself and the fact that innova- tive change can trigger the appearance of totally new products (or a product which a company had not yet offered, although the competition had) in a given market.  | Market orientation and learning orientation | Sales fell considerably and residential real estate lost some of the overinflated value it had accumulated in previous boom years.  |
| [Cioppi et al., 2014] | SME's ability to react with proactive strategies to a crisis. The success of the firms seems to be enhanced by two different conditions which can be observed in the five cases we have analyzed: the capability to strengthen an entrepreneurial approach based on knowledge; the adoption of decision making processes driven by strategic awareness. | ability to react with proactive strategies | Lack of financial and professional resources. The small size of the target markets, as regard to both the final customers and trade intermediaries. A wide adoption of a strategic orientation based on less systematic and structured approaches than those of bigger enterprises (Musso and Francioni, 2014). |
| [Cohen et al., 2014] | The practical implications of this study are twofold. First, managers should take into consideration that IC seems to be a strategic enabler even in periods of financial crisis and, thus, decisions regarding IC investments should not be abandoned. Second, SMEs tend to follow different than the recommended by literature executive decisions for the components of their IC portfolio. This might reduce the potential returns on IC investment. Therefore randomly investing in IC will not result in the expected benefits. | care about their IC (Intellectual Capital), they do not manage it in a coherent and strategically beneficial way | Greek public debt was downgraded to junk bond status  |
| [Cornille et al., 2019] | SMEs borrowing money from pre-crisis financially less healthy banks were significantly more likely to be affected by a credit constraint and, in turn, to adjust their labor input downwards than pre-crisis clients of more healthy banks. Credit constraints have been essentially detrimental for employment among SMEs experiencing a negative demand shock or facing strong product market competition. In terms of human resources management, credit constraints are not only found to foster employment adjustment at the extensive margin but also to increase the use of temporary layoff allowances for economic reasons.  | Employment adjustment (cost reduction) | - |
| [Cowling et al., 2018] | Entrepreneurial experience did not have any substantive effects on small business performance. The severity of the crisis meant that previous entrepreneurial experiences had little value in this unique and uncertain environment. However, young firms still accounted for a disproportionately high share of growth, especially among the fastest growing firms. size and age may influence small business performance through difference channels, growth orientation is an important growth determinant | - | The UK is amongst the countries that have been hit the most deeply by the crisis, contributing to a fall of 6.4% in GDP in the subsequent six quarters that constituted the official recession (December 2007 to June 2009).  |
| [Oliveira Mota et al., 2022] | The results show that despite the startups performance having been affected by the pandemic crisis, the response measures, when influenced by the resilience characteristics of these companies, moderated this effect. Furthermore, our findings suggest the future challenges to be faced by these organisations in the post-pandemic period.  | By demonstrating the positive effect of early response measures based on resilience, our findings provide genuine managerial input that can help managers, funders and decision-makers in these companies operations against turbulent crises early on, thereby supporting the traction phase and sustaining their performance. | the COVID-19 pandemic has already precipitated a global financial crisis, leading to an approximately 2.4–3% decrease in global GDP  |
| [Dias et al., 2020] | During the crisis SMEs were more objective and effective in the use of their resources and capabilities. During the crisis entrepreneurship, innovation capacity, accumulation of knowledge and partnerships have an impact on the capability of developing new products. Before the crisis only entrepreneurship and knowledge accumulation have affected this capability.  | entrepreneurship, innovation capacity, accumulation of knowledge and partnerships have an impact on the capability of developing new products | - |
| [Edvardsson and Teitsdóttir, 2015] | SMEs had extended their outsourcing in almost every area of operation, such as human resource management (HRM), IT and peripheral tasks. More SMEs gave cost-reduction as a reason for outsourcing and more respondents expressed a positive experience of outsourcing.  | cost-reduction as a reason for outsourcing  | Banks went under, public spending and social welfare programmes were cut, and access to finance became severely restricted  |
| [Eggers and Kraus, 2011] | A combination of entrepreneurial orientation and customer orientation is especially valuable in times of crisis since turbulent market environments and a limited availability of financial resources favor lean and flexible marketing efforts. Combining both orientations, however, requires at least a certain amount of resources, a challenge in hard economic times.  | combination of entrepreneurial orientation and customer orientation | - |
| [Idrissi et al., 2022] | The results show that DC (dynamic capabilities) are significantly related to the three types of agility and that only customer and operational agility affect organizational crisis preparedness.  | customer and operational agility  | - |
| [Fombella et al., 2022] | The findings describe the actions taken by firms in the DACH region to overcome the challenges posed by COVID-19. The findings were, in most cases, very similar to those from the Italian study. The most resilient firms had well-defined processes in place, adaptable employees who were well-led, and had (digital) technologies that could be quickly implemented.  | crisis management model | remote working environment  |
| [Giannacourou et al., 2015] | Financial strength and competitive advantage of companies as well as managers’ perceptions regarding environmental uncertainty and expectations about the future of the crisis influence understanding and shape courses of action. | Financial strength, competitive advantage, managers’ perceptions regarding environmental uncertainty and expectations about the future of the crisis | sample of Greek manufacturing companies operating in the food sector |
| [Hong et al., 2012] | SMEs, in spite of their resource constraints and relatively weak market positions, display resilient market responsiveness. Effective crisis management of SMEs involve proactive business mindsets for sustainable growth and continuous expansions.  | proactive business mindsets | - |
| [Huhtala et al. , 2014] | The general performance impact of MO (market orientation) increases during an economic downturn. The role of customer orientation is emphasized during an upturn, whereas competitor orientation and inter-functional  | MO, customer orientation, competitor orientation and inter-functional  | - |
| [Le Nguyen and Kock, 2011] | In order to survive in turbulent environments, SMEs are required to quickly shift their businesses and strategic focuses, become involved in new businesses, be flexible and make innovative moves.  | required to quickly shift their businesses and strategic focuses, become involved in new businesses, be flexible and make innovative moves | - |
| [Lekmat and Chelliah, 2011] | Environmental and organizational factors impact corporate entrepreneurship which in turn influences firm performance in terms of both financial and non-financial aspects. Significantly, non-financial performance was found to influence financial outcomes. Corporate entrepreneurship is important not only for wealth creation but also for efficient processes and operations, all of which reflect on overall performance. | non-financial performance was found to influence financial outcomes | - |
| [Lettice et al., 2014] | Practice groups with higher MO (market orientation) scores withstand the increased turbulence and outperform those practice groups with lower MO (market orientation) scores.  | market orientation | the credit crunch and caused the collapse of established companies and unprecedented fluctuations in stock, housing and currency markets |
| [Marino et al., 2008] | Environmental shock type, a firm’s EO (entrepreneurial orientation), and its slack resources influence alliance intentions, although not always in ways that were consistent with previous research findings in more mature markets. The results reveal insights into emerging market firms’ strategic actions, particularly related to key managerial motivations for SME alliance formation. Higher levels of uncommitted resources help stimulate innovation in firms facing declining performance, and the present results suggest these innovative behaviors may include seeking alliances following environmental shocks.  | innovative behaviors may include seeking alliances following environmental shocks | - |
| [Meutia et al., 2018] | Proactive personality positively influences SME performance in financial crisis by improving creativity, innovation and cost cutting. Cost cutting and innovativeness ultimately improve SME performance.  | Proactive personality positively influences SME by improving creativity, innovation and cost cutting | the low exchange rate of our currency to dollar, the larger amount of our debt, and many bankrupted companies  |
| [Moi and Cabiddu, 2022] | The study develops an event-sequence-based framework and illustrates how agile marketing strategies empower B2B firms to cope with a crisis across three crucial moments: the event phase, the response management phase and the investigation phase. | agile marketing strategies to cope with a crisis across three crucial moments | The lockdowns and restrictions |
| [Mora and Akhter, 2012] | Wine producers (with real estate) are more affected than merchants of diversified wineries. The wine sector seems to have better resistance than similar French SMEs outside the wine sector. Inside the wine sector, some groups had a better turn over and showed significant differences in recruitment. Four business models are revealed that were more resistant to the crisis in terms of export performance. The authors find three different marketing approaches followed by the firms under study.  | find three different marketing approaches followed by the firms under study | - |
| [Morrish and Jones , 2020] | The paper investigates how Entrepreneurial Marketing (EM) is enacted in post-disaster settings to facilitate speedy business recovery. An EM Post-Disaster Business Recovery Framework is developed that highlights opportunity-seeking, resource-organizing, creating customer value and accepting risk as concepts that are markedly different in the post-disaster context.  | highlights opportunity-seeking, resource-organizing, creating customer value and accepting risk as concepts that are markedly different in the post-disaster context | triggered thousands of aftershocks (over 13,000 by mid- 2014) and a number of major earthquakes, damage to 50% of CBD of- fices, housing and heritage sites and sadly 185 lives were lost from the collapse of buildings |
| [Naidoo, 2010] | Competitor orientation and inter-functional coordination are positively related to marketing innovation capabilities which assist in developing competitive advantages and enhancing a likelihood of survival.  | Competitor orientation and inter-functional coordination | collapse of the manufacturing sector, lack of global demand |
| [Özturan et al., 2014] | During the economic contraction, the responsiveness MO (market orientation) facet is positively while intelligence facet is negatively associated with increases in advertising spending, which predict better subsequent business performance.  | market orientation | DP) and an inflation rate of 68.5% in 2001, and aggregate adver- tising spending decreased by 38% in real terms the same year.1  |
| [Pal et al., 2012] | The study categorizes resilient and less resilient SMEs in terms of their financial performance and identifies what strategies differentiate them. Resilient firms showed better short-term crisis management through higher operational flexibility, while the less resilient firms lacked strategic readiness. Resilient firms showed more long-term strategies through business continuity planning and growth strategies through market penetration, diversification and transformational initiatives.  | Resilient firms showed better short-term crisis management through higher operational flexibility | The bankruptcy level increased almost 13 times, from 0.8% in 2007 to 9.9% in 2008, and most of those firms were small with less than 50 employees.1  |
| [Pal et al., 2013] | A crisis strategic planning (CPS) framework for SMEs is developed by identifying environmental turbulences, developing leadership and capability analyses and multiple strategy development phases. The framework helps with simple strategic tools to improve responsiveness and preparedness.  | long-term strategies through business continuity planning and growth strategies through market penetration, diversification and transformational initiatives | Swedish textile-related SMEs, higher bankruptcy during the crises, the major obstacles to the growth of firms in 2011 were identified as lack of access to skilled labour, laws and regulations, and inter-firm competition |
| [Petzold et al., 2019] | SMEs that are confronted with an economic downturn use an MO approach that is both proactive and responsive. A moderator effect of the SME manager's perception of an economic crisis on PMO/RMO performance is revealed. | use an MO approach that is both proactive and responsive | - |
| [Sainis et al., 2016] | Greek SMEs continue their quality journey giving greater emphasis on cultural dimensions. The low rates recognized for quality tools and processes implemented support the perception that ISO certified SMEs reinforce TQM implementation but not in such a level as to contribute to a 'continuous improvement' process  | TQM implementation but not in such a level as to contribute to a 'continuous improvement' process  | - |
| [Simón-Moya et al., 2016] | New firms have a greater likelihood of surviving during crisis periods than they do during growth periods. Gaps in survival likelihood between opportunity and necessity entrepreneurship are bigger during times of crisis than they are during growth periods.  | advantages of small firms (i.e. close supervision, less bureaucracy, close contact with customers, flexibility, etc.) doubtlessly determine firms’ survival capability in adverse environments. | - |
| [Soininen et al., 2012] | Firms with higher EO have better survival chances during a recession. Innovativeness and proactiveness have a positive effect on performance. Risk-taking, here interpreted as a dependency on financial investors, has a negative effect.  | Innovativeness and proactiveness have a positive effect on performance. Risk-taking, here interpreted as a dependency on financial investors, has a negative effect. | since the last quarter of 2008 the number of layoffs, order cancellations and financial difficulties has increased drastically, which has led among others to a 30 percent increase in the number of bankruptcies among the Finnish SMEs.  |
| [Vargo and Seville, 2011] | To be resilient in times of crises, organizations need to navigate a set of apparent contradictions that juxtapose effective planning with adaptability to changing circumstances including: (1) have leaders able to inspire people with a sense of hope and direction whilst being grounded about the situation they are in, (2) have an organizational culture that values disciplined planning whilst fostering innovation, (3) plan and make decisions carefully and structured effectively yet be responsive and bold, and (4) have teams able to recognize patterns and integrate information to make sense of a chaotic situation, yet be alert to subtle changes as the situation evolves.  | have leaders able to inspire people; have an organizational culture; plan and make decisions carefully; recognize patterns and integrate information, alert to subtle changes as the situation evolves. | - |
| [Vrečko and Širec, 2013] | The study reveals seven types of restructuring projects to help SMEs navigate through crisis. A conceptual framework is proposed.  | - | - |

Источник: составлено автором на данных из статей.

Обзор литературы: параметры исследований (3/3)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Citation** | **SB Category** | **Enabling conditions** | **Strategic behavior during the crisis (Managerial Responses to Environmental Shocks)** | **Business outcomes** |
| [Anghel et al., 2013] | Cost reduction | - | focus on price, adaptation of the marketing mix | Two thirds of SMEs pointed out a positive impact upon their managerial experience (fast and relatively mandatory lesson of management), the negative impact (the lack of time which made managers neglect their professional training) |
| [Auzzir et al., 2018] | - | (lack of) resourses | - | operational risks such as loss of sales and production, non-attendance of employee, damage to stocks and equipment and damage to property and business premises |
| [Barron et al., 2012] | Other | - | Market intelligence, they direct their intelligence gathering activities at those political settings that they consider to have the greatest influence on their businesses | This makes sense insofar as SMEs in these two countries perceive policy initiatives taken at the domestic level are those that can most directly help firms that are in trouble.  |
| [Beliaeva et al., 2018] | - | Strategic orienations (EO, MO) | - | Our results suggest that firms are best able to capitalize upon the opportunities present during an economic crisis through manifesting a strong EO, best firm results (Performance capitalization during economic crisis) |
| [Bourletidis and Triantafyllopoulos, 2014] | Business model adaptation (marketing) | - | Different strategies have been suggested such as innovation in product planning, new pricing perception, different approach to suppliers alliances, information management etc. (A part of SMEs have a high level of immediate adaptation. They produce inferior goods to meet market demand, that saw shifting toward necessity and used goods, rather than luxuries and new goods, as the crisis lowered the level of people’s real income. The successful enterprises adjust their products and their services to the new profile of the consumer in order to increase their sales. Вecrease their prices all the time in order to pull new customers (Ineffective), 70-80% sale of the first prices in order to shop. he businesses mentioned a bigger dependence of Stakeholders and the information that they were delivered in relation with the second team.) | the cost drops off from saving financial resources/ incomes and the sales get increased |
| [Cambra-Fierro et al., 2012] | Business model adaptation (marketing) | Strategic orienations (LO, MO) | In general, strategic planning within the sector had remained isolated from the MO concept. When it comes to organizational responsiveness to the market, in every case our research detects a focus on product design and on personalising supply, whereas price is not considered explicitly. In those companies where the MO philosophy is consolidated and LO is taken into account, we detect a balance between the different dimensions of MO, while in firms where reac- tive/adaptive behaviour patterns are predominant, the focus is disproportionately on the client. | Only now is the comprehension and effective implementation of certain organizational strategies, cultures, actions and val- ues so fundamental—not only to positive business results but to the very survival of firms in competitive environments.  |
| [Cioppi et al., 2014] | Business model adaptation (other areas) | the capability to strengthen an entrepreneurial approach based on knowledge; the adoption of decision making processes driven by strategic awareness. | The approach to innovation was generally market oriented (clear commitment to an ongoing improvement of products). Changes in target markets, especially with regards to internationalization processes. The most significant innovation has involved the communication area (the web), to which the higher amount of investments has been addressed. The innovation carried out include programs of production reorganization which follow “lean” strategies, the outsourcing of non-core processes, the creation of strong connections with strategic suppliers, and lastly, the optimization of logistic flows through the use of computing tools which allow enterprises to obtain a reliable and real- time control of the production program, the stock and shipping of products. | In all the cases analyzed, the evolution of turnover and employees from 2007 to 2012 shows a variable but yet stable and growing trend.  |
| [Cohen et al., 2014] | Other | Strategic orienations | SMEs’ strategic position seems to affect the composition of their IC portfolio. While SMEs seem to care about their IC, they do not manage it in a coherent and strategically beneficial way. (Defensive, Reactive, Proactive, Analytic) | This might reduce the potential returns on Intellectual Capital investment. Therefore randomly investing in Intellectual Capital will not result in the expected benefits. |
| [Cornille et al., 2019] | Cost reduction | - | Employment adjustment (cost reduction) | In terms of human resources management, credit constraints are not only found to foster employment adjustment at the extensive margin but also to increase the use of temporary layoff allowances for economic reasons.  |
| [Cowling et al., 2018] | - | firm age, entrepreneurs experience | - | SME performance |
| [Oliveira Mota et al., 2022] | Business model adaptation (other areas) | resilience characteristics | early response measures based on resilience | Short-term performance (Moderation of crisis effect) |
| [Dias et al., 2020] | Business model adaptation (other areas) | Entrepreneurship, innovation capacity, accumulation of knowledge and partnerships | Business transformation (Marketing) | impact on the capability of developing new products |
| [Edvardsson and Teitsdóttir, 2015] | Cost reduction | - | Outsourcing (cost reduction) | cost-reduction |
| [Eggers and Kraus, 2011] | Business model adaptation (marketing) | Strategic orienations (EO, CO) | Marketing, cash management, HR management, and network management | Growth, Survival |
| [Idrissi et al., 2022] | - | dynamic capabilities (DC), Customer agility, Operational agility, Partnering agility | - | firm’s organizational crisis preparedness  |
| [Fombella et al., 2022] | - | well-defined processes in place, adaptable employees who were well-led, and had (digital) technologies that could be quickly implemented.  | - | resilience |
| [Giannacourou et al., 2015] | - | Financial strength, competitive advantage, managers’ perceptions regarding environmental uncertainty and expectations about the future of the crisis | - | crisis influence understanding and shape courses of action |
| [Hong et al., 2012] | Other | Proactive business mindsets | Effective crisis management (Detection, Occurrence, Recovery, Resolution) | sustainable growth and continuous expansions |
| [Huhtala et al. , 2014] | Business model adaptation (other areas) | Strategic orientations (MO, customer orientation, competitor orientation and inter-functional) | focus more strongly on direct competition and survival in the marketplace during periods of downturn | The general performance  |
| [Le Nguyen and Kock, 2011] | Business model adaptation (marketing) | Having different focuses, Detecting patterns of chaos, Identify new opportunities, Be ready for changes | Business transformation (Marketing) | Most SMEs (23 out fo25) reported that they overcome the effect of the financial crisis of 2008, thanks totheir fast moves and correct strategies.  |
| [Lekmat and Chelliah, 2011] | Business model adaptation (other areas) | Environmental and organizational factors | Corporate entrepreneurship | firm performance in terms of both financial and non-financial aspects |
| [Lettice et al., 2014] | - | Strategic orientations (MO) | - | Subjective performance, Job satisfaction |
| [Marino et al., 2008] | Strategic partnerships | Environmental shock type, EO, slack resources | SME alliance formation | Subjective performance |
| [Meutia et al., 2018] | - | Proactive personality (improving creativity, innovation and cost cutting) | - | SME performance |
| [Moi and Cabiddu, 2022] | Business model adaptation (marketing) | - | agile marketing | cope with a crisis |
| [Mora and Akhter, 2012] | - | - | - | - |
| [Morrish and Jones , 2020] | Business model adaptation (marketing) | - | Entrepreneurial Marketing is a configuration of activities that emerge from entrepreneur decisions and actions for pursuing business objectives in stable and turbulent environments that incorporate opportunity-seeking, resource-organising and risk-ac- cepting behaviours to create multiple stakeholder value | speedy business recovery |
| [Naidoo, 2010] | Business model adaptation (marketing) | Strategic orientations (MO) | Competitive advantage | Performance (Firm survival) |
| [Özturan et al., 2014] | - | Strategic orientations (MO), intelligence | - | business performance |
| [Pal et al., 2012] | Business model adaptation (marketing) | - | Long-term strategies through business continuity planning and growth strategies through market penetration, diversification and transformational initiatives / short-term crisis management through higher operational flexibility | Resilience, financial performance |
| [Pal et al., 2013] | Business model adaptation (other areas) | environmental turbulences, developing leadership and capability analyses | It is upheld by crisis management, business continuity management and strategic planning thus forming an integrated crisis strategic planning (CSP) framework. | responsiveness and preparedness |
| [Petzold et al., 2019] | - | Strategic orientations (MO) | - | PMO/RMO performance |
| [Sainis et al., 2016] | Other | - | TQM implementation inprovement | continuous improvement' process  |
| [Simón-Moya et al., 2016] | Strategic partnerships | firm age | close supervision, less bureaucracy, close contact with customers, flexibility | survival capability in adverse environments. |
| [Soininen et al., 2012] | - | Strategic orientations (EO), innovativeness and proactiveness | - | survival chances during a recession |
| [Vargo and Seville, 2011] | - | have leaders able to inspire people; have an organizational culture; plan and make decisions carefully; recognize patterns and integrate information, alert to subtle changes as the situation evolves | - | resilience |
| [Vrečko and Širec, 2013] | - | - | - | - |

Источник: составлено автором на данных из статей.

Приложение 2

Качественный контент-анализ: данные (1/2)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Компания** | **Отрасль** | **Источник** | **Должность** | **Имя** | **Внутриорганизационные характеристики (цитата)** | **Внутриорганизационные характеристики** |
| Perelman People | Ресторанный бизнес | Forbes | Ресторатор | Владимир Перельман |   |   |
| Perelman People | Ресторанный бизнес | Forbes | Ресторатор | Владимир Перельман |   |   |
| Perelman People | Ресторанный бизнес | Forbes | Ресторатор | Владимир Перельман |   |   |
| Тануки | Ресторанный бизнес | Forbes | Президент | Александр Орлов | мощная доставка, много ресурсов | Ресурсы |
| Тануки | Ресторанный бизнес | Forbes | Президент | Александр Орлов |   |   |
| Тануки | Ресторанный бизнес | Forbes | Президент | Александр Орлов |   |   |
| Тануки | Ресторанный бизнес | Forbes | Президент | Александр Орлов |   |   |
| Тануки | Ресторанный бизнес | Forbes | Президент | Александр Орлов |   |   |
| DNS | Ритейл | Forbes | Совладелец | Дмитрий Алексеев | Если мы бы не были консервативной компанией и не имели бы запасов и некой подушки прочности, безопасности, то было бы плохо. | Ресурсы |
| DNS | Ритейл | Forbes | Совладелец | Дмитрий Алексеев |   |   |
| DNS | Ритейл | Forbes | Совладелец | Дмитрий Алексеев |   |   |
| DNS | Ритейл | Forbes | Совладелец | Дмитрий Алексеев |   |   |
| DNS | Ритейл | Forbes | Совладелец | Дмитрий Алексеев |   |   |
| DNS | Ритейл | Forbes | Совладелец | Дмитрий Алексеев | Мы можем перейти на что угодно и подстроиться под любую ситуацию, | Гибкость |
| Ralf Ringer | Ритейл | Эксперт | Гендиректор | Андрей Бережной |   |   |
| Ralf Ringer | Ритейл | Эксперт | Гендиректор | Андрей Бережной |   |   |
| Арнест | Производство (Бытовая хомия) | Эксперт | Президент | Алексей Сагал |   |   |
| Фомлайн | Производство (пенополиуретана) | Эксперт | Гендиректор | Артур Согомонян | подушка финансовой безопасности у нас небольшая, хватит не более чем на пару месяцев | Ресурсы |
| Фомлайн | Производство (пенополиуретана) | Эксперт | Гендиректор | Артур Согомонян |   |   |
| Уральские авиалинии | Авиакомпания | РБК | Гендиректор | Сергей Скуратов |   |   |
| Уральские авиалинии | Авиакомпания | РБК | Гендиректор | Сергей Скуратов |   |   |
| Почта России | Почта | РБК | Гендиректор | Максим Акимов | авиапарк | Ресурсы |
| Почта России | Почта | РБК | Гендиректор | Максим Акимов |   |   |
| Почта России | Почта | РБК | Гендиректор | Максим Акимов |   |   |
| Магнит | Ритейл | РБК | Президент и гендиректор | Ян Дюннинг |   |   |
| Магнит | Ритейл | РБК | Президент и гендиректор | Ян Дюннинг | в некоторых странах Европы и США — приступы паники среди покупателей | Восприятие рынка |
| Магнит | Ритейл | РБК | Президент и гендиректор | Ян Дюннинг |   |   |
| Магнит | Ритейл | РБК | Президент и гендиректор | Ян Дюннинг |   |   |
| Магнит | Ритейл | РБК | Президент и гендиректор | Ян Дюннинг |   |   |
| Северсталь | Металлургия | РБК | Гендиректор | Александр Шевелев | гибкие подходы в работе, в том числе agile | Гибкость |
| Северсталь | Металлургия | РБК | Гендиректор | Александр Шевелев | гибкие подходы в работе, в том числе agile | Гибкость |
| Северсталь | Металлургия | РБК | Гендиректор | Александр Шевелев | гибкие подходы в работе, в том числе agile | Гибкость |
| Победа | Авиакомпания | РБК | Гендиректор | Андрей Калмыков |   |   |
| Победа | Авиакомпания | РБК | Гендиректор | Андрей Калмыков | Большинство аэропортов в регионах входят в три холдинга, с которыми у нас достаточно давно налажено взаимодействие | Партнерство |
| Crocus Group | Строительство | РБК | Гендиректор | Араз Агаларов |   |   |
| Crocus Group | Строительство | РБК | Гендиректор | Араз Агаларов |   |   |
| Азбука вкуса | Ритейл | РБК | Президент | Денис Сологуб |   |   |
| Азбука вкуса | Ритейл | РБК | Президент | Денис Сологуб |   |   |
| Азбука вкуса | Ритейл | РБК | Президент | Денис Сологуб |   |   |
| Азбука вкуса | Ритейл | РБК | Президент | Денис Сологуб | Доставка у нас была всегда (маленькие мощности) | Ресурсы |

Источник: составлено автором на данных интервью.

Качественный контент-анализ: данные (2/2)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Компания** | **Стратегическое поведение (цитата)** | **Стратегическое поведение** | **Результаты деловой деятельности (цитата)** |
| Perelman People | новую систему финансовых взаиморасчетов. И эта система такая. Сегодня заработали — сегодня получили. Я не понимаю пока, где взять силы (на доставку). Потому что одновременно мы занимаемся сейчас каким-то залатыванием каждодневных новых дыр.  | Решение сиюминутный проблем |   |
| Perelman People | Мы создали великое количество антикризисных мер, внутренний фонд компании, который индивидуально рассматривают проблемы каждого сотрудника (систему минимальных оплат) | Индивидуальный подход к каждому сотруднику |   |
| Perelman People | сокращение затрат (часть сотрудников в отпуск за свой счет) | Сокращение расходов |   |
| Тануки | все силы на доставку | Адаптация бизнес-модели |   |
| Тануки | Торможение всех развивающих проектов | Прекращение инновационных проектов |   |
| Тануки | арендные каникулы | Урегулирование отношений с арендодателями |   |
| Тануки | сокращение затрат (часть сотрудников в отпуск за свой счет) | Сокращение расходов |   |
| Тануки | сохранить то, что есть, и выйти из этой ситуации с минимальными потерями | Решение сиюминутный проблем |   |
| DNS |   | - |   |
| DNS | могут работать на удаленке | Изменение условий работы персонала |   |
| DNS | Мы перевели магазины в режим пункта выдачи заказов, стараемся работать через интернет, грубо говоря, всеми способами пытаемся адаптироваться к той реальности | Изменение условий работы персонала |   |
| DNS | ограничить все свои программы развития, свернуть их | Прекращение инновационных проектов |   |
| DNS | жесткому режиму экономии | Сокращение расходов |   |
| DNS |   | - |   |
| Ralf Ringer | Открытая коммуникация с контрагентами | Урегулирование отношений с поставщиками |   |
| Ralf Ringer | сокращение затрат (отпуск за свой счет) | Сокращение расходов |   |
| Арнест | Производственные сотрудничества | Стратегическое партнерство | Суммарный рост выручки предприятий, входящих в состав кластера, составил в 2019 году порядка 15 процентов по сравнению с аналогичными показателями 2018 года. |
| Фомлайн | сокращение затрат (сокращение персонала) | Сокращение расходов |   |
| Фомлайн | Если в закупках и производстве исходим из логики сокращения потерь, то в продажах планируем более глубокую интеграцию с клиентами, пытаемся помогать им в решении возникших проблем, делимся своими идеями и опытом, выстраиваем гибкую и оперативную систему работы с заказчиками.  | Урегулирование отношений с клиентами |   |
| Уральские авиалинии | обширную программу сокращения расходов | Сокращение расходов | между «плохо» и «очень плохо» |
| Уральские авиалинии | перепрофилированию пассажирских самолетов в грузовые | Адаптация бизнес-модели | между «плохо» и «очень плохо» |
| Почта России | поиск новых логистических путей, наращивание собственных авиамощностей | Выстраивание логистических цепочек |   |
| Почта России | цифровая трансформация | Адаптация бизнес-модели |   |
| Почта России | развитие направления доставки | Адаптация бизнес-модели |   |
| Магнит | приняли решение наращивать запасы в нескольких значимых категориях, которые с наибольшей вероятностью могли столкнуться с ажиотажным спросом | Ответная реакция на изменение спроса |   |
| Магнит |  |  |   |
| Магнит | Мы по собственной инициативе обнулили наценку на ряд социально значимых товаров | Социальная ответственность |   |
| Магнит | мы стали работать быстрее, все решения стали приниматься еще более оперативно. | Повышение скорость принятия решения |   |
| Магнит | диджитализацией бизнеса, цифровая трансформация бизнеса | Адаптация бизнес-модели |   |
| Северсталь | в течение нескольких дней смогли организовать удаленную работу, освоил дистанционную пусконаладку оборудования | Изменение условий работы персонала | Пандемия не сказалась на нашей финансовой устойчивости |
| Северсталь | Оперативно организовали штаб по борьбе с коронавирусом | Борьба с вирусом | Пандемия не сказалась на нашей финансовой устойчивости |
| Северсталь | быстро переключаемся на другие рынки | Адаптация бизнес-модели | Пандемия не сказалась на нашей финансовой устойчивости |
| Победа | Вся наша деятельность построена на том, что мы должны жить в плановом режиме | Плановый режим |   |
| Победа | развивать сеть полетов по России | Адаптация бизнес-модели |   |
| Crocus Group | Якорные и крупные сетевые проекты не съехали — мы со всеми договорились, дали скидки. | Урегулирование отношений с арендаторами |   |
| Crocus Group | повышается цена | Повышение цен |   |
| Азбука вкуса | Одной из причин стал фактор безопасности и желания снизить вероятность заражения, потому что чистота и порядок в наших магазинах всегда были на голову выше, чем у других. | Конкурентное преимущество |   |
| Азбука вкуса | Вовлечение новой аудитории — это потому, что «старой» премиальной уже не хватает для роста | Адаптация бизнес-модели |   |
| Азбука вкуса | Поставщики стоят в очередь с поднятием цен | Урегулирование отношений с поставщиками |   |
| Азбука вкуса | заключили с «Яндексом» стратегическое партнерство и стали развивать быструю доставку еды из наших магазинов исключительно через них | Стратегическое партнерство | не прирастали, сейчас вышли на устойчивый рост около 8–9% |

Источник: составлено автором на данных интервью.

Приложение 3

Качественный контент-анализ: стратегическое поведение компаний (1/2)

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Стратегическое поведение** | **Тануки** | **Магнит** | **DNS** | **Азбука вкуса** | **Северсталь** | **Perelman People** | **Почта России** |
| Адаптация бизнес-модели | 1 | 1 |  | 1 | 1 |  | 2 |
| Сокращение расходов | 1 |  | 1 |  |  | 1 |  |
| Стратегическое партнерство |  |  |  | 1 |  |  |  |
| Изменение условий работы персонала |  |  | 1 |  | 1 |  |  |
| Урегулирование отношений с поставщиками |  |  |  | 1 |  |  |  |
| Ответная реакция на изменение спроса |  | 1 | 1 |  |  |  |  |
| Решение сиюминутный проблем | 1 |  |  |  |  | 1 |  |
| Прекращение инновационных проектов | 1 |  | 1 |  |  |  |  |
| Урегулирование отношений с арендодателями | 1 |  |  |  |  |  |  |
| Повышение цен |  |  |  |  |  |  |  |
| Плановый режим |  |  |  |  |  |  |  |
| Борьба с вирусом |  |  |  |  | 1 |  |  |
| Урегулирование отношений с арендаторами |  |  |  |  |  |  |  |
| Индивидуальный подход к каждому сотруднику |  |  |  |  |  | 1 |  |
| Урегулирование отношений с клиентами |  |  |  |  |  |  |  |
| Конкурентное преимущество |  |  |  | 1 |  |  |  |
| Повышение скорость принятия решения |  | 1 |  |  |  |  |  |
| Социальная ответственность |  | 1 |  |  |  |  |  |
| Выстраивание логистических цепочек |  |  |  |  |  |  | 1 |
| Общий итог | **5** | **4** | **4** | **4** | **3** | **3** | **3** |

Источник: составлено автором на данных интервью.

Качественный контент-анализ: стратегическое поведение компаний (2/2)

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Стратегическое поведение** | **Уральские авиалинии** | **Победа** | **Ralf Ringer** | **Crocus Group** | **Фомлайн** | **Арнест** | **Общий итог** |
| Адаптация бизнес-модели | 1 | 1 |  |  |  |  | 8 |
| Сокращение расходов | 1 |  | 1 |  | 1 |  | 6 |
| Стратегическое партнерство |  |  |  |  |  | 1 | 2 |
| Изменение условий работы персонала |  |  |  |  |  |  | 2 |
| Урегулирование отношений с поставщиками |  |  | 1 |  |  |  | 2 |
| Ответная реакция на изменение спроса |  |  |  |  |  |  | 2 |
| Решение сиюминутный проблем |  |  |  |  |  |  | 2 |
| Прекращение инновационных проектов |  |  |  |  |  |  | 2 |
| Урегулирование отношений с арендодателями |  |  |  |  |  |  | 1 |
| Повышение цен |  |  |  | 1 |  |  | 1 |
| Плановый режим |  | 1 |  |  |  |  | 1 |
| Борьба с вирусом |  |  |  |  |  |  | 1 |
| Урегулирование отношений с арендаторами |  |  |  | 1 |  |  | 1 |
| Индивидуальный подход к каждому сотруднику |  |  |  |  |  |  | 1 |
| Урегулирование отношений с клиентами |  |  |  |  | 1 |  | 1 |
| Конкурентное преимущество |  |  |  |  |  |  | 1 |
| Повышение скорость принятия решения |  |  |  |  |  |  | 1 |
| Социальная ответственность |  |  |  |  |  |  | 1 |
| Выстраивание логистических цепочек |  |  |  |  |  |  | 1 |
| Общий итог | **2** | **2** | **2** | **2** | **2** | **1** | **37** |

Источник: составлено автором на данных интервью.

Приложение 4

Проверка предпосылок моделей

Модель 1. Допуск у всех переменных больше 0,2, следовательно мультиколлинеарность отсутствует. Показатель обусловленности меньше 30, следовательно проблем с коллинеарностью небольшие. Коэффициент Дарбин-Уотсона равен 2,080, что говорит об отсутствии автокорреляции. Распределение остатков выглядит близко к нормальному (Приложение 4, рис. 1).



1. Гистограмма модели 1

Источник: составлено автором в SPSS на данных опроса.

Отсутствие гомоскедастичности (Приложение 4, рис. 2), характерные прямые, на которых изображены значение обусловливаются тем, что данные имеют формат шкалы.



1. Диаграмма рассеяния модели 1

Источник: составлено автором в SPSS на данных опроса.

Далее представлены таблица 1 и таблица 2 (Приложение 4) с проверкой предпосылок следующих 9 моделей.

1. Проверка предпосылок регрессии внутриорганизационных характеристик и адаптации бизнес-модели на результаты деятельности

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Рост доли рынка** | **Рост продаж** | **Рентабельность бизнеса** |
| Допуск у всех переменных больше 0,2, следовательно мультиколлинеарность отсутствует |
| Показатель обусловленности меньше 30, следовательно проблем с коллинеарностью небольшие |
| Коэффициент Дарбин-Уотсона равен 2,097, что говорит об отсутствии автокорреляции | Коэффициент Дарбин-Уотсона равен 2,033, что говорит об отсутствии автокорреляции | Коэффициент Дарбин-Уотсона равен 1,891, что говорит об отсутствии автокорреляции |
|  |  |  |
| Распределение остатков выглядит похоже на нормальное |
|  |  |  |
| Отсутствие гомоскедастичности, характерные прямые, на которых изображены значение обусловливаются тем, что данные имеют формат шкалы |

Источник: составлено автором в SPSS на данных опроса.

1. Проверка предпосылок регрессии внутриорганизационных характеристик на результаты деятельности

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Рост доли рынка** | **Рост продаж** | **Рентабельность бизнеса** |
| Допуск у всех переменных больше 0,2, следовательно мультиколлинеарность отсутствует |
| Показатель обусловленности меньше 30, следовательно проблем с коллинеарностью небольшие |
| Коэффициент Дарбин-Уотсона равен 2,018, что говорит об отсутствии автокорреляции | Коэффициент Дарбин-Уотсона равен 2,078, что говорит об отсутствии автокорреляции | Коэффициент Дарбин-Уотсона равен 1,908, что говорит об отсутствии автокорреляции |
|  |  |  |
| Распределение остатков выглядит похоже на нормальное |
|  |  |  |
| Отсутствие гомоскедастичности, характерные прямые, на которых изображены значение обусловливаются тем, что данные имеют формат шкалы |

Источник: составлено автором в SPSS на данных опроса.

1. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей конкурентов. – Альпина Паблишер, 2016. [↑](#footnote-ref-1)
2. The truth about transformation - McKinsey & Company, 2019. URL: https://www.mckinsey.com/featured-insights/the-truth-about-transformation (дата обращения: 02.04.2023) [↑](#footnote-ref-2)
3. Chief Executive Officer (CEO) – Главный исполнительный директор (Президент компании) [↑](#footnote-ref-3)
4. М. Бирюков – Forbes: Руководители компаний оценили состояние бизнеса за последние шесть месяцев // Forbes. -2022. – URL: https://www.forbes.ru/biznes/483033-rukovoditeli-kompanij-ocenili-sostoanie-biznesa-za-poslednie-sest-mesacev (дата обращения: 16.05.2023) [↑](#footnote-ref-4)